

# **Projekt racionalizace řízení dodavatelsko- odběratelských vztahů ve vybrané společnosti**

Bc. Miroslava Mahdalíková

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava Mahdalíková**  
Osobní číslo: **M20896**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt racionalizace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vypracujte obecný popis dodavatelsko-odběratelských vztahů a trendy v jejich řízení.

#### II. Praktická část

- Analyzujte dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybrané společnosti.
- Vytvořte návrh na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti.
- Provedte vyhodnocení návrhu na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, 155 s. ISBN 978-8074004148.  
CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. Sixth edition. Boston: Pearson, 2016, 528 s. ISBN 978-1292093567.  
JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK. *Purchasing and supply chain management: a sustainability perspective*. First edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014, 420 s. ISBN 978-0415690881.  
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. 1., vyd. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-8072615612.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupi-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MIROSLAVA MAHDALIKOVA

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce “Projekt racionalizace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti“ je vytvoření návrhu na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na odborné pojmy a poznatky ze současně dosažitelné literatury, týkající se strategie nákupu, logistických technologií v dodavatelském řetězci a řízení zásob. Praktická část popisuje analýzu procesu nákupu, analýzu skladového hospodářství a analýzu systému řízení dodavatelů. Cílem práce je zjištění nedostatků, vytvoření návrhu na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů a vyhodnocení tohoto návrhu.

Klíčová slova: strategie nákupu, interní analýza, analýza dodavatelského portfolia, SWOT analýza, scoring model, řízení rizik nákupu, ABC analýza.

## **ABSTRACT**

The goal of the diploma thesis “The project of supplier-customer relationship management rationalization in a selected company” is the creation of a proposal to improve supplier-customer relationship in the selected company. The theoretic part of the thesis focuses on important concepts and knowledge from the currently available literature relating to purchasing strategy, logistics technologies in the supply chain and inventory management. The practical part of the thesis describes the analysis of the purchasing process, warehouse management and supplier management system. The purpose of the thesis is to identify imperfections, make a proposal to improve supplier-customer relationship and proposal evaluation.

Keywords: purchasing strategy, internal analysis, supplier portfolio analysis, scoring model, purchasing risk management, ABC analysis.

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Romanu Bobákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl ke zpracování této diplomové práce, dále také vedoucím pracovníkům vybrané společnosti za možnost použití podnikových materiálů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 CÍL PRÁCE .....	13
<b>2 NÁKUP</b> .....	<b>15</b>
2.1 DEFINICE NÁKUPU, VÝVOJ NÁKUPU.....	15
2.2 STRATEGIE NÁKUPU .....	16
2.2.1 Strategické cíle .....	16
2.2.2 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu.....	17
2.2.3 Struktura, řízení a organizace nákupu .....	18
2.2.4 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů.....	18
2.2.5 Plánování a řízení dodávek a zásob.....	18
2.2.6 Finanční aspekty nákupu .....	19
2.2.7 Smluvní vztah a zákonné povinnosti.....	20
2.2.8 Kontrola řízení kvality dodávaného materiálu .....	20
2.2.9 Identifikace a řízení rizik nákupu.....	21
2.2.10 Informační a technologická podpora nákupu .....	22
2.2.11 Kontrola nákupu.....	24
2.2.12 Nákupní marketing.....	24
<b>3 LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE</b> .....	<b>26</b>
3.1 LOGISTIKA .....	26
3.2 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCŮ.....	26
3.3 LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE V ZÁSOBOVÁNÍ.....	27
3.4 LOGISTICKÉ INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE.....	28
3.4.1 Systémy plánování materiálové spotřeby.....	28
3.4.2 Systémy plánování materiálových zdrojů .....	28
3.4.3 Podnikové informační systémy .....	28
3.4.4 Řízení vztahů se zákazníky .....	29
3.4.5 Hodnocení dodávek.....	29
3.4.6 Zranitelnost dodavatelského řetězce .....	29
<b>4 MANAGEMENT DODAVATELŮ</b> .....	<b>31</b>
4.1 STRATEGIE VZTAHŮ S DODAVATELI .....	31
4.1.1 Prvky strategie vztahů s dodavateli.....	31
4.1.2 Hodnocení a výběr dodavatelů.....	32
4.1.3 Motivování dodavatelů.....	33
4.1.4 Neustálé zlepšování dodavatelů .....	34
<b>5 ŘÍZENÍ ZÁSOB</b> .....	<b>35</b>
<b>6 MANAGEMENT KVALITY</b> .....	<b>38</b>
6.1 ŘÍZENÍ DODÁVEK A DODAVATELŮ.....	39

6.2	PROGRAMY PARTNERSTVÍ S DODAVATELI .....	40
6.3	SPOLEČNÉ PLÁNOVÁNÍ S DODAVATELI .....	40
6.4	AUDITOVÁNÍ .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PROCESU NÁKUPU .....</b>	<b>46</b>
8.1	HLAVNÍ CÍLE A ÚKOLY NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI .....	46
8.2	REFERÁTY NÁKUPU .....	46
8.3	ŘÍZENÍ ČINNOSTÍ V NÁKUPU.....	47
8.4	PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU .....	47
8.5	ŘÍZENÍ CEN A ZÁSOB.....	48
8.6	PROCES NÁKUPU .....	48
8.7	OBJEDNÁVKA .....	49
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....</b>	<b>52</b>
9.1	POPIS SKLADŮ A JEJICH ČINNOSTÍ .....	52
9.2	ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	53
9.2.1	Obrátkovost zásob .....	53
9.2.2	Členění zásob .....	53
9.2.3	Strategie řízení zásob .....	53
9.2.4	Metody analýzy zásob.....	54
9.2.5	Ukazatel obrátkovosti.....	55
<b>10</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>60</b>
10.1	POŽADAVKY NA DODAVATELE .....	60
10.2	KATEGORIE DODAVATELŮ A ZÁSADY PRO HODNOCENÍ .....	60
10.3	HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	61
<b>11</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>62</b>
11.1	PROCES ŘÍZENÍ RIZIK .....	62
11.2	ANALÝZA RIZIK.....	63
11.3	HODNOCENÍ RIZIK .....	63
11.4	ZPŮSOB ŘÍZENÍ RIZIK .....	64
11.5	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK .....	64
<b>12</b>	<b>ANALÝZA KONTROLY JAKOSTI MATERIÁLU A PROVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK.....</b>	<b>67</b>
12.1	SYSTÉM PIR.....	67
12.2	METODA 5 WHY.....	67
<b>13</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ .....</b>	<b>69</b>
13.1	REKLAMAČNÍ ŘÍZENÍ .....	69



<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY</b> .....	<b>72</b>
14.1	PROCES NÁKUPU.....	72
14.2	ŘÍZENÍ DODAVATELŮ .....	74
14.3	ŘÍZENÍ RIZIK NÁKUPU.....	74
<b>15</b>	<b>NÁVRH NA VYTVOŘENÍ DOKUMENTU STRATEGIE NÁKUPU A ZAVEDENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NÁKUPU</b> .....	<b>76</b>
15.1	VYTVOŘENÍ DOKUMENTU STRATEGIE NÁKUPU .....	76
15.1.1	Interní analýza nákupu .....	77
15.1.2	Analýza dodavatelského portfolia.....	81
15.1.3	SWOT analýza nákupního oddělení.....	84
15.1.4	Návrh systému výběru dodavatelů .....	86
15.1.5	Návrh nového systému pravidelného hodnocení dodavatelů v informačním systému LN.....	91
15.1.6	Identifikace a řízení rizik nákupu.....	94
15.1.7	Plánování a řízení dodávek a zásob.....	96
15.1.8	Zhodnocení návrhů.....	100
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>107</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>108</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>109</b>

## ÚVOD

Společnosti, aby obstály v dnešní konkurenci, musí být schopny využívat efektivně dostupná data a převádět je do informací, užitečných k rozhodování. SCM (Supply Chain Management) se zaměřuje na optimalizaci toků zboží a materiálu a také analýzou informací o dodavatelském řetězci. Turbulence v podnikání zvyšuje riziko selhání dodavatelských řetězců, a proto je nutné hledat cesty zvýšení flexibility dodavatelských řetězců. Byl proto vyvinut nástroj na možnost digitálního zadávání zakázek. Na základě současného průzkumu bylo zjištěno, že možnost digitálního zadávání zakázek pozitivně ovlivňuje výkon dodavatelského řetězce. Digitalizace nepřináší pouze přijetí širokého souboru technologií, které prostřednictvím chytřejšího využívání dat, informačních technologií a automatizace nepředpokládá pouze zvýšení provozní efektivity, rychlosti a kvality obchodních procesů, ale umožňuje přijetí takových procesů a systémů, které umožňují společností řídit procesy a operace dodavatelského řetězce. Dále, co se týče využívání digitálních technologií, je možnost digitálního připojení do dodavatelského řetězce prostřednictvím cloudové architektury, což umožňuje konektivitu v čase a možnost sledování výkonu dodavatelského řetězce. K takovému pokroku digitalizace budou nutné nemalé investice do technologií, velké datové zdroje. Hlavním cílem digitalizace je získat informace o změnách v prostředí organizace, trhů, chování zákazníků a konkurenčního prostředí. Vrcholový management by měl podporovat vznik digitální vyspělosti pracovní síly, poskytování nástrojů pro optimalizaci dodavatelského řetězce. Co se týče řízení dodávek, digitalizace umožňuje firmám zlepšit proces vyhledávání nových dodavatelů, nové způsoby zpracování dat, objednávek, identifikaci neefektivnosti procesu zásobování. Používání internetových technologií prostupuje všemi hlavními částmi nákupního procesu. Elektronickým zadáváním zakázek a dodávek může být dosaženo nižších nákladů nákupu, snížení nevhodných nákupů, zkracování cyklů. Firma, prostřednictvím elektronických výběrových řízení, zasílá své žádosti o cenové nabídky potenciálním dodavatelům a stejně tak přijímá odpovědi od dodavatelů. Nákupní proces je kritickým prvkem dodavatelského řetězce, protože přímo ovlivňuje výkon dodavatelského řetězce.

**I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CÍLE A METODIKA

## 1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybrané společnosti a vytvořit návrh na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů v této společnosti.

V teoretické části je obecně popsán nákup, logistické technologie, management dodavatelů a řízení zásob. Praktická část se zaměřuje na analýzu procesu nákupu, skladového hospodářství, dále pak na analýzu systému řízení dodavatelů a řízení rizik, kontroly jakosti dodávek a vyřizování reklamací ve vybrané společnosti.

Návrhem je vytvoření dokumentu Strategie nákupu, jehož obsahem je interní analýza nákupu, analýza dodavatelského portfolia, SWOT analýza nákupního oddělení a z toho plynoucí návrhy na eliminaci slabých stránek a hrozeb nákupu, návrh na zlepšení způsobu výběru a hodnocení dodavatelů a systému řízení rizik v nákupu. Dále byla provedena ABC analýza zásob a návrhy na řízení zásob, optimalizaci.

## 1.1 Metodika

Po prostudování literatury problematiky dodavatelsko-odběratelských vztahů, je v teoretické části popsán nákup, strategie nákupu, logistika a nejpoužívanější logistické technologie, management dodavatelů, výběr a hodnocení dodavatelů, motivace a zlepšování dodavatelů, řízení zásob a management kvality.

Praktická část práce se zabývá analýzou procesu nákupu, skladového hospodářství, analýzou systému řízení dodavatelů a řízení rizik, kontrolou jakosti dodávek a systému vyřizování reklamací, dále pak podrobným popisem tvorby dokumentu Strategie nákupu včetně provedení interní analýzy nákupu, analýzy dodavatelského portfolia, SWOT analýzy, popisu nově navrhovaného systému výběru a pravidelného hodnocení dodavatelů. Pro výběr dodavatelů je použita metoda scoring model a pro pravidelné hodnocení dodavatelů je navrženo automatické hodnocení dodavatelů ve stávajícím informačním systému a rovněž metodika řízení rizik. Co se týče skladového hospodářství, byla provedena ABC analýza a výpočty ukazatelů výkonnosti nákupu a jsou přiloženy i další logistické a výrobní ukazatele společnosti a popsány návrhy na řízení a optimalizaci zásob.

Nakonec je zhodnocen předpokládaný přínos vytvoření dokumentu Strategie nákupu, zřízení strategického nákupu, nového způsobu výběru a hodnocení dodavatelů, řízení rizik a skladových zásob.

## 2 NÁKUP

### 2.1 Definice nákupu, vývoj nákupu

Nákup je obvykle úzce spojen s předmětem činnosti společnosti. Jedná se tedy o soubor činností, nutných k zabezpečení výrobní nebo obchodní činnosti společnosti, o obstarání potřebných surovin, materiálů, výrobků, služeb, energií, které je snahou zabezpečit v požadované kvalitě, množství a s minimálními náklady (Gros a Grosová, 2006, s. 9).

Ještě do nedávna byl nákup považován spíše za operativní službu, plnil pouze zadané požadavky jiných oddělení, nákupu nepříslušelo posuzovat, jestli požadavky jsou oprávněné a správné. V současné době se rozhodování v nákupu stává spíše strategickou záležitostí, nákup se orientuje na zákazníka, výrazně se snižuje počet dodavatelů ve firmách a upřednostňují se dlouhodobé vztahy s dodavateli. Dochází zde ke spojení strategické a operativní úrovně (Gros a Grosová, 2006, s. 10).

*Běžné opakované nákupy* probíhají u relativně neměnné poptávky, nakupuje se od standardních dodavatelů. Tady je na místě optimalizovat materiálový tok, není nutné udržovat velké objemy zásob a je vhodné využívat principu Just-in-Time (Gros a Grosová, 2006, s. 22).

*Modifikované nákupy* jsou typické tím, že původní dodavatel zůstává nadále dodavatelem, ale podmínkou je vyhovění novým požadavkům. Tento typ nákupu je o něco složitější, vyžaduje zapojení i jiných útvarů. Je často příležitostí i pro nové dodavatele (Gros a Grosová, 2006, s. 22).

*Nové nákupy* pak jsou obecně spojeny s hledáním nových dodavatelů (Gros a Grosová, 2006, s. 22).

Význam nákupu stále roste. Výrobní podniky obvykle vynakládají více jak 60 % nákladů právě na nákup materiálu, zboží a služeb. Konkurenční nevýhodou se může stát špatně vyjednaná cena, která má za následek snížení zisku (Jirsák, Mervát a Vinš, 2012, s.52).

Firemní nákup má svá specifika, poptávku po materiálech formuje poptávka po finálním produktu. Snahou je eliminace prostředníků (Jirsák, Mervát a Vinš, 2012, s. 53).

*Nákupní proces má celkem tři fáze:*

1. fází nákupního procesu je identifikace požadavků. Obvykle formou elektronického požadavku.

2. fáze je proces objednání, jedná se o nejrozsáhlejší část procesu. Nejdříve se snažíme vyhledat dodavatele, primárně hledáme mezi již schválenými dodavateli, pokud seznam není dostatečný, použijeme internetové zdroje. Nově nalezené dodavatele je nutné nejdříve prověřit dle stanovených kritérií. Dalším krokem je vypracování poptávky pro výběrové řízení. Dodavatel pak reaguje zasláním nabídky. Úkolem pracovníka nákupu je vyhodnotit jednotlivé nabídky, nejlépe je využít vícekriteriální hodnocení, ke kterým jsou přiřazeny procentuální váhy. Následuje vystavení objednávky, zaslání dodavateli a požadování potvrzení.

3. fáze je odeslání zásilky, přezkoumání zásilky na vstupní kontrole, zanesení do informačního systému, spárování s objednávkou, kontrola faktury a nákupní proces je uzavřen.

*Přechod od nákupu k řízení dodavatelského řetězce:*

Nákup se nejdříve přetransformoval na Supply Management (řízení dodávek), jedná se o přechod z taktické na strategickou obchodní funkci. Nákup se začal zaměřovat na položky s vysokou hodnotou a vysokým rizikem dodávek. Později přidání slova Chain (řetězec) k Supply Management se může jevit triviálním, ale ve skutečnosti je to významné. Zatímco zaměření nákupu je jednoznačně na dodavatelských vztazích, zaměření Supply Chain Management (řízení dodavatelského řetězce) je založeno na širším obchodním systému, který zahrnuje několik úrovní dodavatelů, subdodavatelů, zákazníků, distributorů (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2014, s. 5).

SCM je tok materiálu, zboží, informací a peněz, protékající jednak uvnitř organizací, ale i mezi organizacemi. Podstatou SCM je řídit procesy a zdroje, které se podílejí na uspokojování konečných zákazníků (Rathouský, Jirsák a Staněk, 2016, s. 9).

## **2.2 Strategie nákupu**

### **2.2.1 Strategické cíle**

Součástí tvorby strategie nákupu je analýza mise, vize a nadřazených strategií, to znamená, že strategie nákupu by měla být v souladu s hlavními body mise a vize, ale také hodnotami a stylem řízení ve firmě. Pro strategii nákupu by pak plynuly následující úkoly a cíle:

- hlavním posláním nákupu je zajištění kvalitních, včasných dodávek za nejnižší cenu, a tak přispívat k ziskovosti a konkurenceschopnosti firmy

- nákup je jednou z klíčových funkcí a měl by být i podle toho respektován
- úkolem nákupu je dlouhodobě dosahovat meziročních úspor nákladů a to vyšších, než dosahuje naše konkurence
- důležitý je výběr dodavatelů, spolupráce by měla být jen s dodavateli, kteří dodržují předpisy v oblasti kvality, bezpečnosti, životního prostředí, ale i etický kodex podnikání
- výběr dodavatelů je nutné provádět na základě kritérií, která jsou měřitelná a objektivní
- nakupovaný materiál, co se týče ceny, by měl být výhodnější než průměr v oboru, materiál by se měl nakupovat jen od renomovaných dodavatelů, kteří nabízejí jen ty nejlepší technické parametry

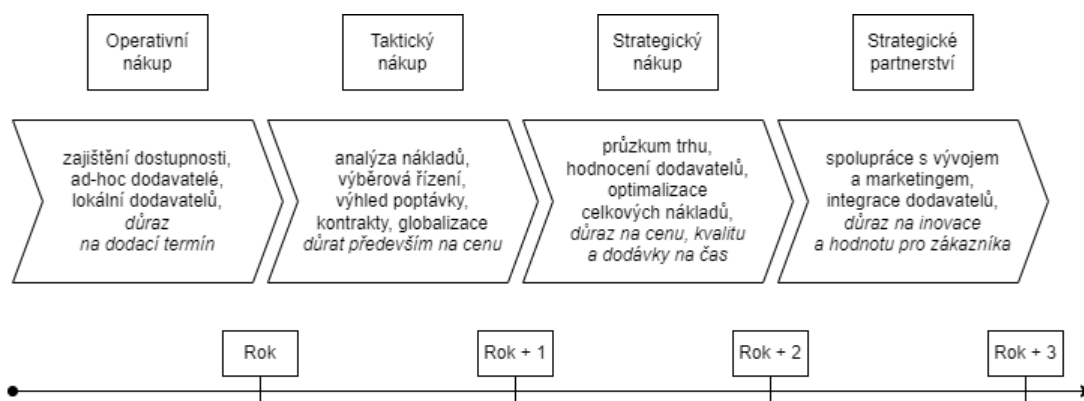
Politika nákupu by měla zahrnovat systém hodnocení dodavatelů, databázi dodavatelů s uvedením nakupovaných objemů, vzory kontraktů (Červený a kol., 2013, s. 26).

### 2.2.2 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu

Hlavním nástrojem je *analýza stakeholders*. Je nutné ověřit, co stakeholders od nákupu především požadují, je to hlavně zajištění včasnosti dodávek nebo spíše kvalita dodávek nebo by se měl nákup zaměřovat na snižování nákladů. Zkušený vedoucí pracovník nákupu by měl aktivně prosazovat strategickou roli nákupu, která umožňuje zvyšování zisku.

Dalším nástrojem je *analýza současného stavu*. Zavedení systému řízení jakosti, v souladu s normami ISO 9000, vyžaduje zavedení směrnic pro jednotlivé aktivity nákupu. Je potřeba prověřit rozsah nákupu z hlediska zajištění výrobků, ale i služeb. Patří sem rovněž prověření rozsahu činností nákupu, co spadá do odpovědnosti nákupu – výběr dodavatelů, objednávání materiálu, zajištění a dodání zboží nebo i odpovídá za kvalitu, smlouvy, ale i za plánování nákupu a finance. Komplexní činnost nákupu zahrnuje analýzu nákupních trhů, vyhledávání dodavatelů, uzavírání standardních smluv, hodnocení dodavatelů, auditů, řízení rizik, řízení kvality, vystavování objednávek, objednávání dopravy, sledování zásilek, proclení, příjem, plánování požadavků, plánování zásob, analýza nákladů, projekty snižování nákladů (Červený a kol., 2013, s. 28).





Obrázek 1 Přechod od operativního nákupu ke strategii nákupu a partnerství s dodavateli (vlastní zpracování podle Červený a kol., 2013, s. 31)

### 2.2.3 Struktura, řízení a organizace nákupu

Zkoumá se využití funkcí, čas, který věnují pracovníci operativním úkolům, taktickým a kolik strategickým analýzám, rovněž se posuzuje centralizace a decentralizace nákupu a jejich výhody a nevýhody. Centralizovaný nákup umožňuje lepší specializaci, jednotnost směrnic, snadnější přístup ke zdrojům, konsolidaci objemů. Oproti tomu decentralizace přináší rychlejší řešení problémů, zlepšení komunikace, technickou znalost, individualizaci potřeb (Červený a kol., 2013, s. 33).

### 2.2.4 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů

Pro efektivní výběr dodavatelů je nutné zvolení vhodných kritérií hodnocení dodavatelů. Špatný výběr dodavatelů může mít následně negativní dopad na celou firmu, nákup nekvalitních výrobků přináší dodatečné náklady. Mezi možná kritéria pro výběr dodavatele patří cena, platební podmínky, vstřícnost a komunikace, technické schopnosti, kapacita, finanční situace dodavatele a systém řízení kvality (Červený a kol., 2013, s. 34).

### 2.2.5 Plánování a řízení dodávek a zásob

Spousta firem se musí vypořádat s neexistencí dlouhodobého výhledu poptávky a na druhé straně požadavků zákazníků o co nejkratší dodací termíny. Výrobní firmy musí plánovat a rezervovat svoje kapacity s velkým předstihem a pokud nemají garanci odběru potvrzenou podpisem kontraktu, zařazují nové objednávky do výroby s velkým zpožděním. Na druhou stranu se může stát, že nákup objedná materiál s velkým předstihem a zákazník potom zakázku zruší, materiál zůstane na skladě a navyšuje zásoby (Červený a kol., 2013, s. 38).

Pro plánování a řízení dodávek jsou nutné následující informace:

- *Business plán*: specifikuje objemy prodeje, ze kterých se následně odvozují objemy nákupu v podstatně delším horizontu
- *Plán výroby*: specifikuje požadavky pro nákup v nejbližším období
- *Kalkulace nákladů*: z nich je možné potom zjistit, jaký mají podíl nakupované materiály na našem produktu
- *Kusovník*: uvádí přesné informace o množství spotřebovaného materiálu na každý jednotlivý výrobek
- *Uzavřené objednávky a jejich objem*: možnost zjistit více informací o poptávce
- *Finanční ukazatele* materiálových zásob a zásob rozpracované výroby

Tradičně management volí mezi výrobou na sklad a výrobou na objednávku, ale v podstatě je možné volit i třetí strategii, a to dokončení na objednávku. Dochází jen k dokončení do úrovně polotovaru a až po obdržení objednávky, je možné dokončit finální výrobek v souladu se specifikací požadovanou zákazníkem (Červený a kol., 2013, s. 40).

V logistické teorii hovoříme v tomto případě o bodu rozpojení zakázky (Sixta a Mačát, 2005, s. 61).

Prognóza budoucích nákupních požadavků by neměla být uskutečněna pouze na základě dřívější poptávky, ale měly by být posuzovány i tržní signály. Z poptávky se následovně odvodí roční plán nákupu, který by měl obsahovat i odhad budoucích nákladů. Je důležité meziročně srovnávat náklady a ověřovat, jestli dochází ke snižování nebo zvyšování nákladů. Dále je nutné porovnat náklady na dopravu, skladování, ale také i náklady na přerušování výroby (Červený a kol., 2013, s. 41).

### **2.2.6 Finanční aspekty nákupu**

Co se týče finančního rozhodování lze jej rozdělit do několika oblastí:

- vyrábím si sám nebo nakupuji
- nakupuji nebo si pronajímám
- jak ovlivňuje nákup variabilní náklady
- jak ovlivňuje nákup fixní náklady
- jak ovlivňuje nákup finanční toky a také pracovní kapitál

Standardními finančními nástroji jsou výkazy zisků a ztrát, peněžních toků, rozvaha. Mezi další nástroje patří také kalkulace nákladů a cen vlastních výrobků, roční plán nákupu, uzavřené kontrakty s hlavními dodavateli, existující databáze dodavatelů, dále také hodnocení dodavatelů a v neposlední řadě ukazatele obrátky zásob a splatnosti závazků dodavatelům (Červený a kol., 2013, s. 42).

### **2.2.7 Smluvní vztah a zákonné povinnosti**

*Strategické cíle v této sféře by měly být následující:*

Dodavatelé, kteří mají podíl větší než 5 % celkového objemu nákupu společnosti, musí být zajištěni smlouvami.

Dodavatelé jsou povinni podepsat smlouvu o důvěrnosti předávaných informací, ještě před předáním technické dokumentace.

Je nutné pojištění, které bude pokrývat z 80 % ztráty způsobené poškozením při přepravě a také při skladování.

Náklady na nekvalitní zboží, dodané dodavateli, by neměly překročit 8 %.

Ve společnosti by nemělo docházet k porušování bezpečnostních, celních a daňových předpisů (Červený a kol., 2013, s. 44).

### **2.2.8 Kontrola řízení kvality dodávaného materiálu**

Spousta firem má již zavedený systém řízení kvality ISO 9000. Podle této normy nákup provádí následující činnosti k zajištění kvality dodávek:

- výběr a schvalování dodavatelů
- kvalifikace dodavatelů
- hodnocení dodavatelů
- audity dodavatelů
- nápravná opatření

Existují preventivní metody řízení kvality dodavatelů:

- statistické metody, které umožňují monitorování a měření procesů. Je ekonomičtější kontrolovat vstupy oproti výstupům.

- analýza budoucích rizik, které mohou nastat změnami v produktu nebo v procesech, metoda se zabývá odhadem možných selhání.
- rozklad funkce kvality – metoda analyzuje kvalitu z pohledu zákazníka
- samokontrola samotnými operátory, proškolení pracovníků snižující zmetkovost ve výrobě
- metoda Total Quality Management, základem je uspokojení potřeb zákazníka
- metody kontinuálního zlepšování (Červený a kol., 2013, s. 47)

### 2.2.9 Identifikace a řízení rizik nákupu

Existuje řada rizik spojených s nákupem:

- *finanční rizika*: kurzové rozdíly, možný růst cen, dodatečné náklady, nedodání zboží
- *dodací rizika*: poškození během dopravy, zpožděné dodávky, ztráta zboží
- *právní rizika*: reklamace, nedodržení smluvních podmínek, certifikáty
- *geopolitická rizika*: změny zákonů, odejmutí licencí

System řízení rizik nákupu může mít různé podoby. Jedná se například o reaktivní přístup k eliminaci rizik. Rizika kontrolujeme a pokud se riziko objeví, je nutné zahájit činnosti ke zmírnění dopadů rizik. Dále je zde preventivní přístup k eliminaci rizik – přenesení rizik na třetí stranu, je možné pojistit se proti kurzovým rizikům, pojištění zboží, vytváření bezpečnostních zásob.

*Opatření na eliminaci rizika nákupu:*

- dodavatelé, u kterých je nejvyšší riziko – je nutné stanovit záložní dodavatele
- provádění periodických auditů dodavatelů
- kontrola finanční stability dodavatelů, využití databáze ratingových firem
- zálohové platby pouze oproti bankovním garancím
- dlouhodobé kontrakty (Červený a kol., 2013, s. 49)

*Nástroje pro posuzování rizik:*

*Tabulka 1 Přehled vybraných nástrojů pro posuzování rizik v logistice a jejich použitelnosti (vlastní zpracování podle Macurová a kol., 2011, s. 81)*

Nástroj	Fáze procesu posuzování rizik				
	Identifikace rizik	Analýza rizik			Hodnocení rizik
		Analýzy dopadu	Analýza výskytu	Stanovení úrovně rizika	
Kontrolní seznamy rizik	x				
Interview	x				
Skupinové mítinky	x				
Brainstorming	x				
Metoda Delphi	x	x	x		
Analýza <i>Co se stane, když</i>	x	x	x		
Analýza příčina důsledků	x	x			
Analýza typu motýlek		x	x	x	x
Metoda scénářů	x	x	x	x	x
Analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA/FMECA)	x	x	x	x	x
Analýza stromu poruch (FTA)	x	x	x	x	
Model SCOR	x	x			
Logistický audit	x				x
Dynamická simulace	x	x	x	x	x

### 2.2.10 Informační a technologická podpora nákupu

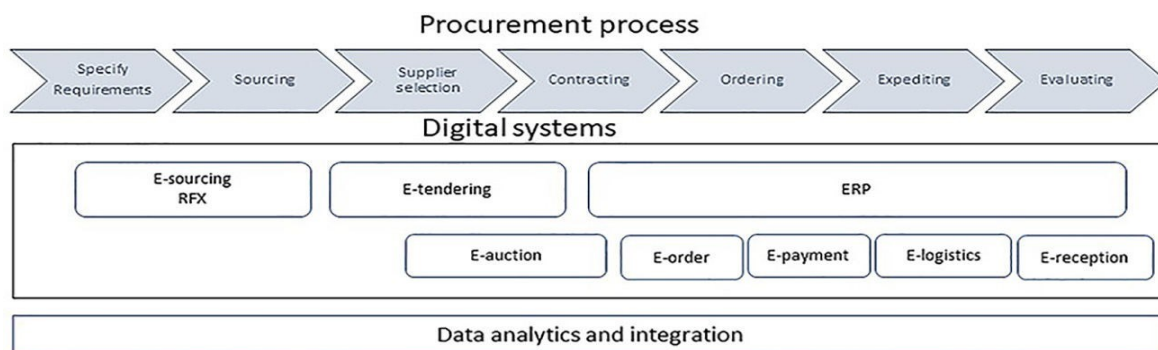
Vhodná informační podpora nákupu by měla umožňovat přístup k potřebným informacím. Výrobní společnosti v současné době zejména využívají informační systémy Enterprise Resource Planning – ERP, obsahující moduly řízení výroby, řízení zásob, finanční plánování, účetnictví, tvorba objednávek a sledování jejich plnění, zákaznická podpora.

Takový systém by měl pro potřeby nákupu obsahovat následující funkce:

- tvorba, schvalování objednávek
- příjem a schvalování dodavatelských faktur
- řízení cenových a množství odchylek
- seznam schválených dodavatelů
- reporting nákladů nakupovaného materiálu

Sofistikovanější systémy pak obsahují i další funkce podpory nákupu: sledování dodávek, sledování odchylek kvality, forecasting požadavků materiálu, správu dlouhodobých kontraktů, vytváření nákupních katalogů, elektronická poptávková řízení, hodnocení dodavatelů, sdílení dat s dodavateli (Červený a kol., 2013, s. 51).

Progresivními trendy digitalizace nákupu jsou technologie big – data a blockchain.



Obrázek 2 Procurement process (Hallikas, Immonen a Brax, 2021, s.635)

Používání e-aukčí se stává běžným nástrojem při výběru dodavatelů. Dnes už snad ani není možné být leaderem a nevyužívat pro vyhodnocování nabídek dodavatelů principu e-aukčí. Jelikož se jedná o transparentní a jen velmi složitě ovlivnitelný způsob výběru dodavatelů e-aukce tak rovněž posilují odběratelsko-dodavatelské vztahy, založené na vzájemné důvěře. Není složité využívat e-aukce, je možné je rovněž využívat formou vzdáleného přístupu, tedy není nutné nic instalovat. Pokud se rozhodneme si pořídit e-akční systém, je vhodné porovnat několik parametrů, jeho šíři, kvalitu a v neposlední řadě odbornost služeb (Kaplan a Zrník, 2007, s. 14).

S rozvojem informačních a komunikačních technologií dochází k tvorbě hodnoty v rámci vazeb mezi dodavateli a zákazníky. Zmíněné technologie podporují i další trendy jako význam doprovodných služeb, outsourcing, inovační procesy. Podstatou podnikání je tvorba hodnoty, ale dnes už nestačí jen sledovat růst přidané hodnoty, abychom posoudili, jak je podnik úspěšný. Hodnota, kterou vytváří podnik, je pak konkurenční výhodou firmy a ta právě oslovuje zákazníka. Tedy výslednou hodnotou není jen cena produktu, ale právě celý komplex, který je tvořen jednak vlastností produktu, dále pak úrovní služeb, ale i chováním zaměstnanců, vším, co dokáže uspokojit potřeby zákazníka (Klapalová, 2011, s. 6).

### 2.2.11 Kontrola nákupu

Pro účely kontroly nákupu jsou obvykle vytvářeny speciální standardy. Ty se potom stávají kritérii pro hodnocení provedené práce. Jsou obvykle určitými body z plánu, tím je možnost kontrolovat plnění plánu.

Pro kontrolu nákupu se používají určité logistické ukazatele:

- *Strukturní*: patří sem počet míst v nákupu, počet dodavatelů, počet objednávek za určité období
- *Ukazatele produktivity*: počet zásilek na hodinu určitého pracovníka, čas příjmu zboží
- *Ukazatele hospodárnosti*: náklady příjmu na zásilku, náklady na objednávku
- *Ukazatele jakosti*: počet vadných dodávek, počet zpožděných dodávek (Lukoszová, 2004, s. 39)

### 2.2.12 Nákupní marketing

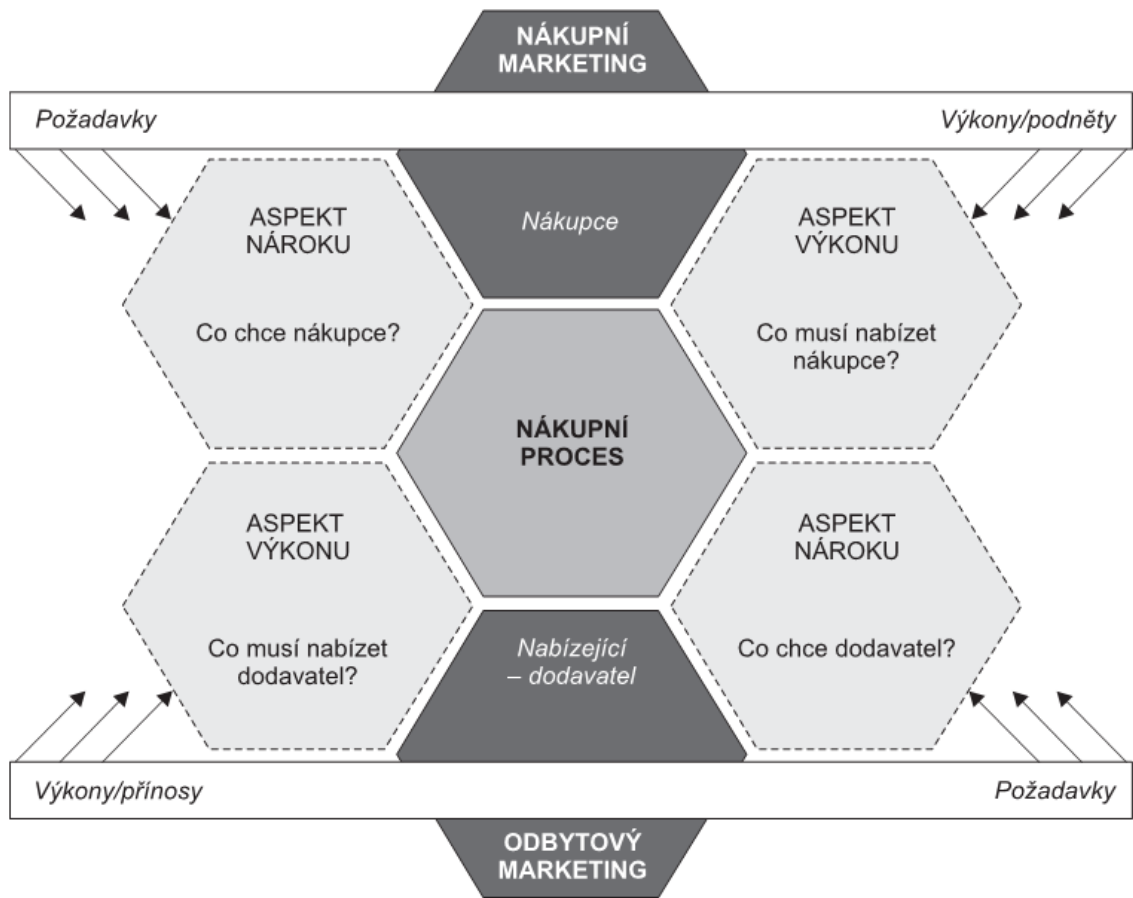
Nákup je proces zahrnující úkoly, jako zajištění výrobního materiálu nebo služeb. K tomu je nutné disponovat nástroji, s jejichž pomocí je možné zjistit potřebu, hledat dodavatele, hodnotit je. Cílem je pak vytvářet dlouhodobé kvalitní vztahy. Na druhé straně jsou tu úkoly spojené s plánováním množství, termínů spotřeby, řízení zásob. Nákup nemůže být jen opatřování vzniklých potřeb. Nákup musí být aktivní, účastní se na výběru materiálu, na materiálových substitucích a na druhé straně zajišťuje perfektní materiálový servis pro interní odběratele (Tomek, 2009, str.189).

O nákupním marketingu mluvíme, pokud uplatňujeme marketingové přístupy v celém nákupním procesu, a to již při stanovení nákupní strategie a cílů, průzkumu trhu a volbě dodavatele, při rozhodování o zásobách, o vztazích s dodavateli (Tomek, 2011, s. 274).

V celém nákupním procesu se obvykle věnuje málo pozornosti právě nákupním trhům. Jedná se především o šíři trhu, změny v postavení významných leaderů na trhu. Výsledkem analýzy trhu je pak soubor dodavatelů, které je potřeba dále analyzovat (Tomek a Vávrová, 2011, s. 283).

Pro zavedení nákupního marketingu nejsou vhodné tradiční organizační struktury, vhodné je procesní řízení. Procesní management chápe potom nákup jako důležitý podnikový

proces, přispívající k tvorbě výkonů, které jsou ve prospěch podniku (Tomek a Vávrová, 2011, s. 295).



Obrázek 3 Nákupní marketing (Tomek a Vávrová, 2011, s. 275)



### 3 LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE

#### 3.1 Logistika

Logistika zahrnuje tok materiálu, informací. Jedná se o soubor činností, vedoucí k zajištění požadovaných prostředků, s vynaložením co nejmenších nákladů. Jedná se o fyzický pohyb surovin, materiálů, hotových výrobků, ale i zboží, spojený se souvisejícími informačními a hodnotovými toky. Součástí logistického procesu je zákaznický servis, předpoklad poptávky, řízení zásob, vyřizování objednávek, balení, náhradní díly, nákup, doprava, skladování (Lukoszová a kol., 2012, s. 12).

Významnou roli v logistice hraje rychlost a přesnost dodávek, což znamená správný výrobek ve správný čas a na správném místě. Při stabilizaci rychlosti dodávek, je možné přejít ke snižování zásob, což dále umožňuje snížení vázaného kapitálu, snížení bankovních úvěrů a tyto prostředky je pak možné použít především do investic, říkáme tomu snižování nákladů obětovaných příležitostí (Málek a Čujan, 2008, s. 10).

Se zvyšující se náročností zákazníků, ale také s postupující globalizací trhů, a především zostrující se konkurencí, se zvyšuje i složitost logistiky. To je v některých případech vedoucí k rozhodnutí o outsourcingu v oblasti logistiky. Souvisí to s volbou vhodného poskytovatele logistických služeb. Outsourcing v oblasti logistiky může být strategickým rozhodnutím, ale není bezproblémovým řešením. Nedostatky outsourcingu se snaží odstranit již pokročilejší forma – partnering (Pernica a kol., 2008, s. 196).

#### 3.2 Řízení dodavatelských řetězců

Dodavatelský řetězec vytváří spolupracující, provázené organizace, vzájemně zainteresované na určitých činnostech, vytvářející tak přidanou hodnotu prostřednictvím nabízených produktů a služeb koncovým zákazníkům. Spolupráce v dodavatelském řetězci má i jiné úrovně jako výrobní, marketingovou, informační a finanční. Mezi nejčastěji dnes používané logistické technologie patří nepochybně Supply Chain Management, Kanban, Just-In-Time, Consumer Relationship Management a také informační logistické systémy jako MRP I (Materials Requirements Plannig), MRPII (Manufacturing Resource Plannig), ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management).

Supply Chain Management znamená nový přístup, kdy řízení podniku nesleduje jen optimalizaci podnikových procesů, ale je nutná i optimalizace procesů, které jsou součástí dodavatelského řetězce (Lukoszová a kol., 2012, s. 20).

### 3.3 Logistické technologie v zásobování

**Just-In-Time** jedná se o jednu z nerozšířenějších technologií v zásobování. Tato metoda má počátky v Japonsku ve firmě Toyota Motor Company již po 2. světové válce. Po roce 1980 se začala používat i v USA a později i v evropských firmách. Dnes ji nejvíce využívá automobilový průmysl, ale rozšiřuje se i v potravinářském průmyslu. Tato technologie se stává základním stavebním článkem strategicky orientovaných logistických systémů. Je celkem běžné, že doba, po kterou zůstává finální produkt na skladě, je mnohem delší než doba, která je nutná pro jeho výrobu. Proto zde je největší prostor k úsporám. Samozřejmě průmyslová výroba nemůže fungovat bez zásob, ale je nutné tyto zásoby co nejvíce redukovat. Aby tato metoda mohla fungovat, je potřeba, aby se dodavatel maximálně přizpůsobil odběrateli. Dodavatel musí zvažovat dvě alternativy, jestli vyrábět a hned dodávat bez skladování, ale výroba v tak malých dávkách se může prodražit. Nebo vyrábět ve větších dávkách, pak ale budou vznikat náklady na skladování, protože část produkce se bude muset zaskladnit (Lukoszová a kol., 2012, s. 31).

**Just-In-Case** tato metoda vychází ze systému optimálních dodávek se skladováním. Ve vzorci, pro výpočet optimální velikosti dodávky, počítáme s náklady na jednu dodávku a náklady na skladování a udržování jednotky zásob (Lukoszová a kol., 2012, s. 34).

**Systém rychlé odezvy Quick Response** vede k maximalizaci efektivnosti celého dodavatelského řetězce. Podstatou této metody je rychlá identifikace poptávky. Možnost její realizace je v nasazení elektronizace a komputelizace, což umožní sledování zásob pomocí čárových kódů, technologie RFID (Radio Frequency Identification) a rychlého přenosu dat. Dochází tak ke zkracování dodávkového cyklu i zlepšení jakosti dodávek. Cílem této metody je snížení stavu zásob a snížení nákladů spojených se skladováním.

Uvedené logistické technologie nefungují odděleně, v praxi jsou vzájemně provázány. Informační podporou pro aplikaci těchto technologií je nezbytná elektronická výměna dat. Využití těchto technologií je zvláště v automobilovém průmyslu (Just-In-Time). Systém rychlé odezvy je vhodný pro textilní a oděvní průmysl (Lukoszová a kol., 2012, s.35).

**Kanban** je to systém, který je určený k plánování a řízení materiálového toku na pull principu. Dodavatel vyrobí nebo vychystá materiál až po obdržení signálu od odběratele. Původní kanban za použití fyzických karet je možné nahradit e-kanbanem. Signál obdrží dodavatel od odběratele, než se začne odebírat materiál z přepravky, naskenuje se čárový kód z kanbanové karty, čímž se vyšle signál, aby byl dodán další materiál. Dodavatel po

obdržení signálu vychystá materiál. Za využití systému kanbanu není nutné skladovat materiál ani objednávat, signál od odběratele sám o sobě definuje požadovanou dodávku (Jirsák, Mervát a Vinš, 2012, s. 157).

### 3.4 Logistické informační technologie

Z důvodu udržení konkurenceschopnosti podniku, je nutné vydávat rozhodnutí k zabezpečení prosperity. Aby tato rozhodnutí byla možná vydávat, je nutné mít potřebné informace a k tomu pomáhají moderní logistické informační systémy (Lukoszová a kol., 2012, s. 101).

#### 3.4.1 Systémy plánování materiálové spotřeby

**MRP Materials Requirements Planning** systém vhodný pro plánování materiálových požadavků. Systém umožňuje řídit výrobu, zásoby, minimalizovat zásoby. MRP systém je zvláště vhodný pro podniky se zakázkovou výrobou, přerušovanou výrobou. Aby systém mohl efektivně fungovat je zapotřebí vstupů jako výrobní plán, seznam požadavků, které jsou dány kusovníkem, počáteční zásoba a počáteční kapacita. Základními výstupy systému jsou seznamy požadavků na materiál, seznam výrobních činností, seznam volných kapacit. Dále se využívají i systémy MRP II Manufacturing Resource Planning pro plánování výrobních zdrojů. Rozdíl mezi MRP I a MRP II je hlavně v možnosti pro MRP II vytvářet plán výroby, plán požadavků na zdroje, plán materiálů (Lukoszová a kol., 2012, s.103).

#### 3.4.2 Systémy plánování materiálových zdrojů

**MRP II Manufacturing Resource Planning** je určen pro plánování a řízení všech důležitých procesů ve společnosti. Plánování výroby je založeno na základě předpokladu odbytu. Výhodou systému je nízká úroveň rozpracované výroby, zvýšení obratu zásob. Na druhé straně jsou zde i nevýhody, systém neumožňuje upravit plán při každé změně požadavků (Lukoszová a kol., 2012, s. 103).

#### 3.4.3 Podnikové informační systémy

**ERP Enterprise Resource Planning** je vyvinut pro plánování a řízení podnikových procesů. Tyto systémy se vyznačují flexibilitou struktury. Systémy se člení na jednotlivé moduly, obvykle je to výroba, logistika, finance, personalistika. Systém je možné upravovat, přizpůsobovat potřebám podniku. K základním modulům je pak možno připojit další nadstavbové moduly jako BI (Business Intelligence) nebo CRM (Customer

Relationship Management) a SCM (Supply Chain Management) (Lukoszová a kol., 2012, s. 103).

#### 3.4.4 Řízení vztahů se zákazníky

**CRM (Customer Relationship Management)** – cílem je uspokojování potřeb zákazníků. Základem je vytvoření databáze informací o zákaznících. CRM systémy nejsou jen systémy pro prodej a marketing, ale umožňují celopodnikové řešení. Systém by měl obsahovat funkce pro automatizaci prodeje, systémy jsou flexibilní v komunikačních možnostech. Hlavní zaměření těchto systémů je automatizace, neustálé zlepšování procesů souvisejících se zákazníky. Systém je významnou oblastí shromažďování, zpracovávání, ukládání a vyhodnocování zákaznických informací. Tyto získané informace pak pomáhají v rozhodování managementu, k predikcím, analýzám zákaznického potenciálu. Technologie se pak aplikuje tak, aby přinášela co nejvyšší hodnotu pro zákazníka, pro podnik ale i pro obchodní partnery. Dochází i k velmi významné personální úspoře, šetří se čas při opakovaných činnostech (Lukoszová a kol., 2012, s. 105).

#### 3.4.5 Hodnocení dodávek

Co je perfektní dodávka? Je to dodávka, která je včasná, úplná a bez chyb. Včasnost se posuzuje podle dohodnuté dodací lhůty. Úplnost se hodnotí porovnáním s množstvím objednaných kusů. Bezchybnost je dána správností doprovodné dokumentace.

*Včasnost dodávky:* počet dodávek včas/všechny přijaté objednávky x 100 %

*Úplnost dodávky:* počet úplných dodávek/všechny přijaté objednávky x 100 %

*Bezchybnost dodávky:* bezchybné faktury/všechny vystavené faktury x 100 %

Výsledný ukazatel je pak součinem všech tří procentních hodnot (Pernica, 2005, s. 207).

#### 3.4.6 Zranitelnost dodavatelského řetězce

Dodavatelský řetězec je zranitelný z důvodu externích, ale i interních rizik.

*Vnější rizika* jsou rizika environmentální, ekonomická, politická a sociální (bouře, zemětřesení, terorismus, stávkové akce, války, embarga a počítačové viry).

*Interní rizika* jsou rizika, vznikající interakcemi mezi organizacemi v dodavatelském řetězci:

- Nepřehlednost ve vlastnictví, kvůli stírání hranic mezi nákupními a dodavatelskými organizacemi, vyplývající z faktorů, jako jsou outsourcing a vytváření komplikovaných sítí obchodních vztahů.
- Rozhodovací rizika z důvodu chaosu, který znemožňuje učinit správné rozhodnutí pro každého člena dodavatelského řetězce.
- JIT systém přináší riziko malé kapacity nebo zásoby v rezervě, aby mohl zvládnout zpoždění dodávek, možné problémy v dopravě.
- Riziko nedostatečně rychlé reakce zákazníků nebo dodavatelů na měnící se podmínky tržního prostředí a tržní signály, neschopnost reagovat na změny konkurence nebo měnící se tržní příležitosti (Lysons a Farrington, 2012, s. 97).

## 4 MANAGEMENT DODAVATELŮ

### 4.1 Strategie vztahů s dodavateli

#### 4.1.1 Prvky strategie vztahů s dodavateli

Je plně v pravomoci vedení společnosti si zvolit základnou vztahů s dodavateli vzájemnou důvěru, zásady rovnoprávnosti, partnerství. Vzájemná důvěra je ale výsledkem již dříve prokázané spolehlivosti a schopnosti dodavatelů plnit jejich požadavky. Z toho důvodu je nutné využívat propracované metody a postupy trvalého hodnocení dodavatelů. Pro rozhodování o tom, které dodavatele budeme považovat za strategicky významné, je možné využít např. **dodavatelskou matici**. Sledujeme zde dvě nezávislá kritéria, jako objem dodávek a objem ztrát na výkonech, vznikající při výpadech dodávek (Nenadál, 2006, s. 53).

K1: Objem dodávek	Q3	III	III	III
	Q2	II	II	III
	Q1	I	II	III
		Z1	Z2	Z3
		K2: Ztráty na výkonech		

Obrázek 4 Dodavatelská matice (vlastní zpracování podle Nenadál, 2006, s. 55)

Segment III budou tvořit dodavatelé, kteří mají minimální vliv na výkonnost odběratele.

Segment II tvoří dodavatelé, kteří nepatří mezi rozhodující, ale neměli bychom podceňovat jejich vliv.

Segment I je tvořen klíčovými dodavateli, jedná se o menšinovou část dodavatelů, ale u těchto dodavatelů bude jejich spolehlivost zvláště důležitá, jelikož jsou v mnoha případech téměř nezastupitelní. Je to skupina dodavatelů, kde je nutné rozvíjet partnerství (Nenadál, 2006, s. 55).

Další významnou strategií, kterou by měli zvážit manažeři je **strategie dodavatelského vějíře**. Byla uplatňována již v Baťových závodech. Pro jednotlivé nakupované položky je vždy k dispozici více než jeden dodavatel. Zaručuje to tak minimalizaci rizika výpadků dodávek a dále se vytváří konkurenční prostředí (Nenadál, 2006, s. 56).

Pro obě strany, co se týče obchodního vztahu, je určitě výhodnější, když trvá dlouhodobě, roste obecně podíl uzavíraných obchodních kontraktů na dobu delší 3 let, protože právě dlouhodobé vztahy se ukazují motivačním faktorem pro dodavatele (Nenadál, 2006, s. 59).

Je možné využívat při dodávkách různé logistické systémy jako je JIT (Just-in Time), které vedou k redukci objemu zásob, úspoře skladovacích prostor, ale rovněž je možné dosáhnout zvýšení pružnosti reakce na změny a i jakost dodávek je možné navýšit (Nenadál, 2006, s. 60).

Mezi další principy patří i minimalizace zásob, kterou je možné dosáhnout opakovanými nákupy v malých objemech. Nákupní oddělení se často setkávají s nabídkou slev, podmíněných určitým množstvím, čím je možné dosáhnou snížení nákladů materiálových, ale na druhou stranu dojde ke zvýšení vázanosti kapitálu v zásobách (Nenadál, 2006, s. 61).

#### 4.1.2 Hodnocení a výběr dodavatelů

**Základními kritérii pro hodnocení dodavatelů jsou:**

- neshody dodávek v předešlých obdobích
- cena dodávaného zboží
- dodací podmínky
- doba dodání
- platební podmínky
- pružnost reakce dodavatele na poptávky
- vztah a komunikace s dodavatelem
- finanční zdraví dodavatele

- pozitivní reference jiných odběratelů
- vzdálenost dodavatele
- existující management rizik
- možnosti dalšího rozvoje
- podíl na trhu
- enviromentální uvědomělost
- celkové náklady nákupu (Nenadál, 2006, s. 104)

### **Metriky zdrojů nákupu**

Rozhodnutí o zvoleném dodavateli má přímý dopad na náklady. Výkon dodavatele ovlivňuje kvalitu, zásoby, náklady. Důležité je sledovat následující metriky, které ovlivňují výkon celého řetězce:

- *splatnost* měří počet dnů mezi tím, kdy dodavatel splnil úkol a den, kdy mu bylo zapláceno
- *průměrná nákupní cena* měří průměrnou cenu, za kterou bylo zboží zakoupeno během roku
- *rozsah nákupní ceny* měří kolísání ceny během stanoveného období
- *průměrné zakoupené množství* měří průměrné množství zakoupené na objednávku
- *kvalita dodávky* měří kvalitu dodávaného produktu
- *dodací lhůta dodávky* měří průměrnou dobu mezi zadáním objednávky a doručením produktu. Dlouhé dodací lhůty snižují schopnost rychle reagovat a zvyšují zásoby.
- *Procento včasných dodávek*
- *Spolehlivost dodávek* měří variabilitu dodacích lhůt dodavatele i dodaného množství vzhledem k plánu (Chopra a Meindl, 2016 s. 55)

#### **4.1.3 Motivování dodavatelů**

Důvodem motivování dodavatelů je jejich neustálé zlepšování. Hlavním motivem dodavatelů neustále se zlepšovat je snižování nákladů. Existují hmotné i nehmotné formy motivace. Za hmotnou motivaci je možné považovat vliv na ekonomickou výkonnost dodavatelů. Nehmotná motivace je ovlivňování chování dodavatelů, nemá přímý vliv na



ekonomickou výkonnost, ale může ovlivňovat výkonnost dodavatelů nepřímo (Nenadál, 2006, s. 262).

#### 4.1.4 Neustálé zlepšování dodavatelů

**Six Sigma** je jedním ze strategických přístupů k neustálému zlepšování. Six Sigma je vhodně aplikovaná statistika, jejíž strategickým cílem je snižování nákladů. Jedná se o proces zlepšování, který využívá pětikrokový algoritmus DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Jedná se o velmi silnou orientaci na požadavky zákazníků, využívají se statistické metody, redukce variability procesů jsou nutností. Co se týče vyhodnocování vad a neshod, nepoužívají tradiční ukazatele, vztahované na jednotku výkonu, ale na předem definovaný počet příležitostí ke vzniku vad a neshod. Jedním z průvodních znaků zavádění Six Sigma je masivní výcvik zaměstnanců. Six Sigma, přestože je časově a finančně náročná, tak přináší významné ekonomické efekty (Nenadál, 2006, s. 242).

## 5 ŘÍZENÍ ZÁSOb

V rámci tržního hospodářství vzrůstá význam zásob a také nutnost řízení zásob, jehož cílem je optimální výše zásob. Je to hledání optimálního vztahu mezi jednotlivými náklady (Horáková a Kubát, 1990, s. 70).

Řízení zásob je to soubor činností zahrnující prognózování, plánování, ale také operativní řízení zásob s cílem dosažení podnikových cílů. Předmětem řízení zásob jsou suroviny, součástky, hotové výrobky, ale i náhradní díly. Cílem řízení zásob je pak udržování takové úrovně zásob, aby byla zajištěna plynulost dodávek při minimalizaci nákladů. Ke splnění takových cílů je možné využít metodické postupy jako optimální výše zásob, dále pak velikost dodávky a frekvence dodávky (Štůsek, 2007, s. 83).

Důvodem řízení zásob je zvyšování rentability podniku. Rentabilitu je možné zvyšovat např. snižováním nákladů anebo zvyšováním prodeje. Běžným problémem bývá nadnormativní udržování zásob, dochází tak ke snižování čistého zisku o náklady spojené s udržováním zásob, dále tyto velké objemy zásob navyšují celkové jmění o částku vázanou v zásobách (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 17).

Řízení zásob je metodou, jak řídit tok materiálu a hodnot v dodavatelském řetězci. Tok materiálu, výrobků je důležitý, protože pokud se zastaví, nepřidává se hodnota. Proč vlastně skladovat zásoby? Sklady vlastně eliminují vazbu mezi poptávkou a nabídkou, slouží jako bezpečnost k pokrytí nečekaných poptávek, umožňují slevy za odběry většího množství zboží, dostupnost pohotovostních zásob. Z finančního hlediska jsou aktivity, ale na druhou stranu skladování přináší náklady. Čím je obrat zásob větší, můžeme předpokládat i větší ziskovost (Emmett, 2008, s. 43).

Cílem řízení zásob je zajištění materiálu za přijatelnou cenu. Je nutno nalézt rovnováhu mezi náklady spojenými se skladováním a cenou za poskytování požadované úrovně služby. Při vysokém objemu zásob, je i cena služby vysoká, při nízkém objemu zásob, pak náklady budou sice nízké, ale i úroveň služby bude nízká. Existují metody doplňování zásob, které se pokouší o dosažení vysoké úrovně služby při nízkých nákladech na skladování. Hlavním aspektem v řízení zásob je snaha o vypořádání se s nejistotou, a to nejen co se týče nabídky a poptávky, ale klademe si otázku, je tato nejistota skutečná? Možná je způsobená nesprávnými postupy nebo nedostatkem komunikace (Emmett, 2008, s. 44).

Pokud neznáme přesně úroveň poptávky, to je v případě nezávislé poptávky, pak se při prognózování snažíme o poskytnutí nejlepšího možného odhadu budoucí poptávky, dále se snažíme o snížení chyb v předešlých prognózách (Emmett, 2008, s. 52).

*Existují dvě metody prognózování:*

- finančně náročnější metoda průzkumu záměru kupujících, ale bohužel s menší vypovídající schopností
- metoda subjektivních kvalifikovaných odhadů, která je rychlá, levná, vycházející ze zkušeností odborníků, výsledky ale nejsou ničím podloženy
- metoda objektivních kvalifikovaných odhadů, metoda analyzuje předchozí poptávku, využívá matematicko-statistické analýzy

V praxi se pak využívá kombinace objektivních a subjektivních odhadů, jen stěží bychom mohli prognózovat nové výrobky, když nemáme data z předešlého prodeje (Tichý, 2021, s. 80).

*Model plánování zásob:*

1. stanovení čím je provoz řízen, náklady nebo službami
2. provedení ABC analýzy (zaměřit se na ty důležitější položky)
3. uvažovat o snížení objednáčích množství (přiojednat jen takové množství, které je nutné k pokrytí poptávky do příchodu příští zásilky) a zvýšit frekvenci objednávek
4. snížení pojistné zásoby (jen pro kolísavou poptávku)
5. snižovat zásoby hotových výrobků (výroba na zakázku)
6. cíl dosáhnout nulových zásob
7. krátké dodací lhůty s co nepřesnějším prognózováním poptávky (Emmett, 2008, s. 72)

*Moderní metody řízení zásob:*

**Řízení zásob dodavatelem:** tuto metodu vyvinula společnost Wal-Mart v 80. letech 20. století. Metoda je založena na faktu, že dodavatel přebírá odpovědnost za řízení zásob. Metoda je založena na principech důvěry, spolupráce, koordinace. Dodavatel musí mít neustále k dispozici aktuální informace o stavu zásob zákazníka, dále o spotřebě a očekávané poptávce. Na základě těchto informací potom rozhodují o množství a termínu dodávky. Tato

metoda vyžaduje elektronickou komunikaci formou Electronic Data Interchange. Tuto metodu využívají společnosti jako Continental, Nestlé, Siemens Automation a další. Tato moderní metoda přináší spoustu výhod pro zákazníka, a to snižování celkových nákladů na zásoby, snižování nákladů na dopravu, snižování administrativních nákladů, snížení hodnoty skladových zásob a zlepšení cash flow, zvýšení dostupnosti zásob. Naopak jsou tu i rizika plynoucí pro zákazníka. Metoda vyžaduje opravdu spolehlivého dodavatele, protože právě dodavatel získá plnou kontrolu nad řízením zásob, zásoby nemusí odpovídat potřebám zákaznickovy výroby (Jurová a kol., 2016, s. 231).

#### *Metriky vztahující se k zásobám*

Rozhodnutí, související se zásobami, ovlivňují náklady na prodané zboží, držená aktiva a schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Manažer by měl sledovat následující metriky, které ovlivňují výkon dodavatelského řetězce:

- *průměrná zásoba* měřená v jednotkách, ale i ve finanční hodnotě
- *obrátko zásob* měří počet obrátů zásob za rok, poměr průměrné zásoby k nákladům a na prodané zboží nebo tržbám
- *produkty s více než stanoveným počtem dní na skladě*, identifikují položky s nadměrnou zásobou a nutné vysvětlení vysoké zásoby, jako jsou např. slevy při vyšším odběru
- *průměrná velikost dávky doplňování* je průměrné množství jednotlivých objednávek (Chopra a Meindl, 2016, s. 49)

## 6 MANAGEMENT KVALITY

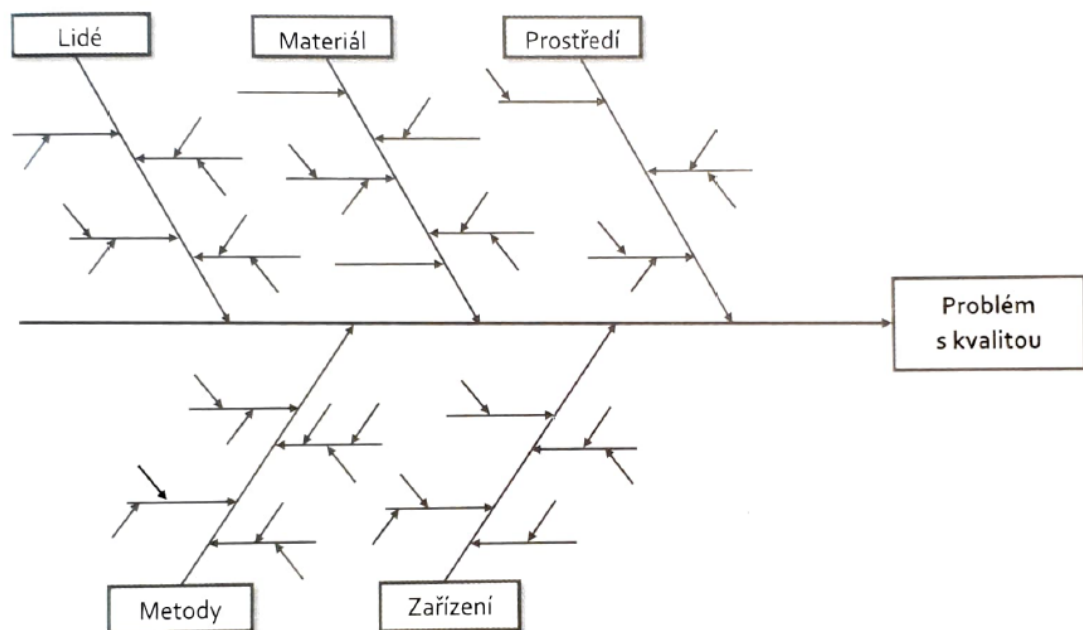
Kvalita je schopnost výrobků a služeb plnit požadavky zákazníků. Kvalita umožňuje dlouhodobý úspěch organizací. Kvalita je spojována s absencí vad a problémů, znamená určitou komplexní vlastnost jak výrobků, tak služeb, je měřitelná a může být zlepšována (Nenadál, 2018, s. 15).

Systémy řízení kvality QMS (Quality Management System) jsou významným nástrojem prevence proti vadám, nedostatkům, pomáhají snižovat počet reklamací, napomáhají k neustálému zlepšování, což vede v konečném důsledku k uspokojení zákazníků (Spejchalová, 2012, s. 17).

Management kvality by měl vytvářet maximální spokojenost zákazníků. Mezi základní nástroje managementu kvality patří:

**Vývojový diagram:** je vhodný při provádění analýzy procesu, vytváří se názorné zobrazení procesu, identifikace oblastí, kdy by mohly vzniknout problémy (Nenadál a kol., 2018, s. 54).

**Diagram příčin a následku:** jeho využití je pro systémové řešení problémů, cílem je shromáždění co nejvíce možných nápadů pro řešení problému. Výsledkem je celá řada příčin, které mají ale různý dopad na vznik problému. Nakonec dojde k vyhodnocení nejdůležitějších příčin (Nenadál a kol., 2018, s. 57).



Obrázek 5 Diagram příčina následku (Nenadál a kol., 2018, s. 57)

**Paretův diagram:** je jedním z důležitých nástrojů, využívaným při manažerském rozhodování, umožňuje nám stanovit priority při řešení kvalitativních problémů s využitím diferenciací např. metodou ABC, XYZ. Pro zpracování Paretova digramu je nutné si nejdříve vymezit problém a identifikovat příčiny. Paretova analýza je obvykle prováděna periodicky za určité období. Paretův diagram je vlastně kombinací sloupcového a bodového diagramu. Po sestavení diagramu následuje vyhodnocení (Nenadál a kol., 2018, s. 59).

Dále existuje řada nových nástrojů: stromový diagram, maticový diagram, síťový graf a další (Nenadál, 2018, s. 69).

## 6.1 Řízení dodávek a dodavatelů

Konečná kvalita produktů je ve velké míře závislá na kvalitě dodávaných vstupních materiálů, polotovarů, informací. Kvalita dodávek od jednotlivých dodavatelů může být rozdílná. Ale i dodávky od jednoho dodavatele mohou být v čase proměnlivé, a proto je nezbytné věnovat velkou pozornost procesům spojeným právě s nákupem. Proto je nutné provádět hodnocení, výběr a trvalé monitorování dodavatelů. Cílem je budování partnerství s dodavateli, jedná se vlastně o pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, tento vztah by měl oběma partnerům přinášet přidanou hodnotu. Nutné je budovat jej na základě vzájemné důvěry. Podobné vtahy mohou přinést spoustu společných přínosů: zlepšení

schopnosti dodavatele v plnění požadavků odběratele, snížení ztrát spojených s nízkou kvalitou, zlepšení vzájemné komunikace, snížení nákladů, podpora inovací, trvalé zlepšování procesů. Na druhou stranu nefungující dodavatelsko-odběratelský vztah může mít nežádoucí dopad. Na začátku mohou být nejasně formulované požadavky vůči dodavateli, pak dochází k neplnění požadavků na kvalitu dodávek. Odběratel se potýká s problémy s plynulostí svých procesů. To potom povede k nárůstu neshod, neplnění termínů a vyvolání ekonomických problémů odběratele (Nenadál a kol., 2018, s. 241).

## 6.2 Programy partnerství s dodavateli

Zásadní odlišností tradičního pojetí procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli je právě důraz jen na kvalitu dodávek, a ne na kvalitu vztahů s dodavateli, což je právě výchozím předpokladem následného dosažení kvality dodávek. Pokud přijme odběratel principy budování a rozvoje partnerství vztahů s dodavateli, je nutné zajistit zapojení kromě nákupu také jiných útvarů včetně vrcholového vedení (Nenadál a kol., 2018, s. 244).

## 6.3 Společné plánování s dodavateli

Součástí programu rozvoje partnerských vztahů je společné plánování, jehož cílem je optimalizace procesů managementu partnerství s dodavateli. Nejčastěji je realizováno v těchto oblastech: plánování kvality dodávek, ekonomické plánování, procesně orientované plánování, plánování vzájemné komunikace (Nenadál a kol., 2018, s. 250).

## 6.4 Auditování

I v těch nepokročilejších systémech managementu kvality se bez auditů, a to jak interních ale i externích, prováděných u dodavatele, neobejdeme. Co vlastně auditoři prověřují?

- organizace identifikuje rizika a příležitosti
- auditoři prověřují, zda jsou rizika registrována v registru rizik a následně analyzována
- vlastníci procesů pak rizika a příležitosti vyhodnocují
- dochází potom k ošetřování rizik a příležitosti jsou využívány ke zlepšování
- nakonec se prověřuje, jaký byl efekt opatření na redukci rizik

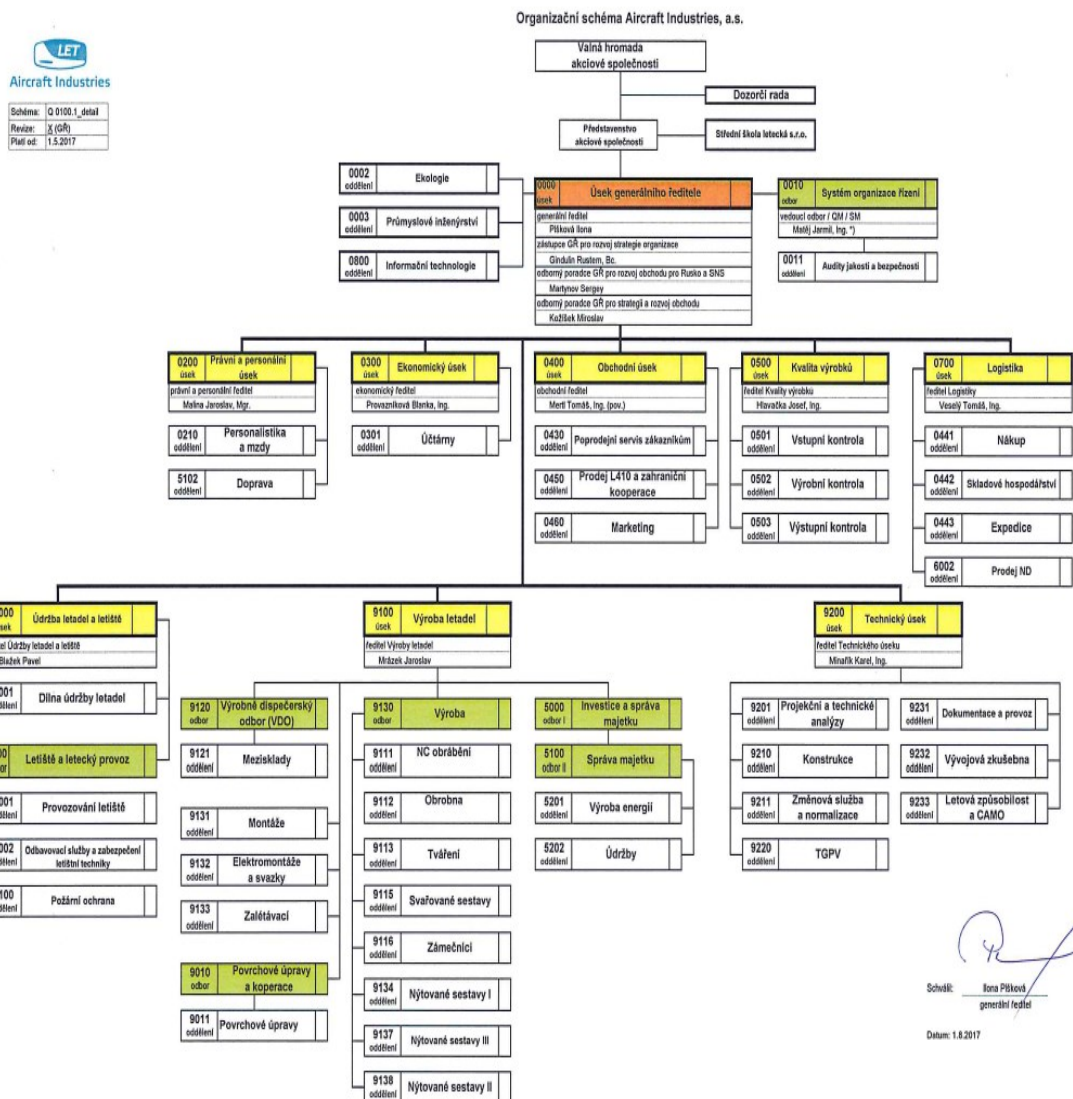
Pro kompetentnost auditorů je nutná znalost ISO 9001 a pak ISO 9004, jež přináší informace o rozvojových trendech a doporučeních (Nenadál a kol., 2018, s. 297).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost má dle hierarchického členění funkcionální organizační strukturu. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků, jako je personální a právní úsek, ekonomický úsek, výroba, technický úsek, logistika a nákup, prodej, kvalita, údržba. Jedná se o typickou organizační strukturu, hodící se pro výrobní podniky, pracovníci jsou sdružováni dle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit. Řídící pracovníci jsou vybaveni pravomocemi a odpovědnostmi. Dle počtu úrovní se jedná o pyramidovou organizační strukturu.



Schválí:   
 Ivona Pílková  
 generální ředitel  
 Datum: 1.6.2017

\*) Vedoucí nezvládněto monitorování úrovně systému managementu jakosti (CMS), systému managementu bezpečnosti (SMS) letišť, systému projektce (Část 21, Hava J) / výroby (Část 21, Hava G) / údržby (Část 145) / zkoušek a výjezdu personálu údržby (Část 147) / řízení zachování letové způsobilosti (Part M, Hava G).

Obrázek 6 Organizační schéma [interní zdroj společnosti]

**Hlavním předmětem podnikání společnosti** je vývoj, výroba a prodej dopravních letounů. Mezi další činnosti společnosti patří servisní činnost, výzkum a vývoj, provoz neveřejného letiště, školení pilotů. Zákazníky jsou provozovatelé komerční letecké dopravy, vládní instituce, armády, aerokluby z celého světa.

### **Mapa procesů systému organizace**

Společnost má rovněž vypracovanou procesní mapu, důvodem vytvoření procesní mapy byla snaha o lepší poznání procesů a činností, které ve firmě probíhají. Vytvoření procesní mapy napomáhá k identifikaci těch procesů, které společnosti nepřináší přidanou hodnotu a jejich následné odstranění.

### **Základní rozdělení procesů ve společnosti:**

- Správní a řídicí
- Obchodní
- Realizační
- Podpůrné

*Obchodní a realizační procesy* patří do hlavních procesů společnosti, jejich činnosti bezprostředně ovlivňují realizaci produktu a vytváří přidanou hodnotu. Podmínkou jsou dostatečné zdroje a to lidské, ale i nákup materiálu. Dále do těchto procesů spadá příprava výroby, realizace výroby, fakturace a poprodejní servis.

*Řídicí procesy* zahrnují činnosti, které nevytváří hodnotu a ani zisk, jedná se o činnosti vedení společnosti. Do těchto procesů zahrnujeme plánování, řízení lidských zdrojů, řízení dokumentace. Řídicí procesy jsou provázány i s procesy podpůrnými.

*Podpůrné procesy* slouží k zajištění hlavních procesů, které sledují a analyzují a podílí se na odstraňování neshod. Na základě jejich výsledků dochází k rozhodování, tyto procesy rovněž nepřidávají hodnotu. Jedná se o správu majetku, informační technologie, personální činnost, vedení účetnictví, finance, interní audity.

# Mapa procesů systému organizace

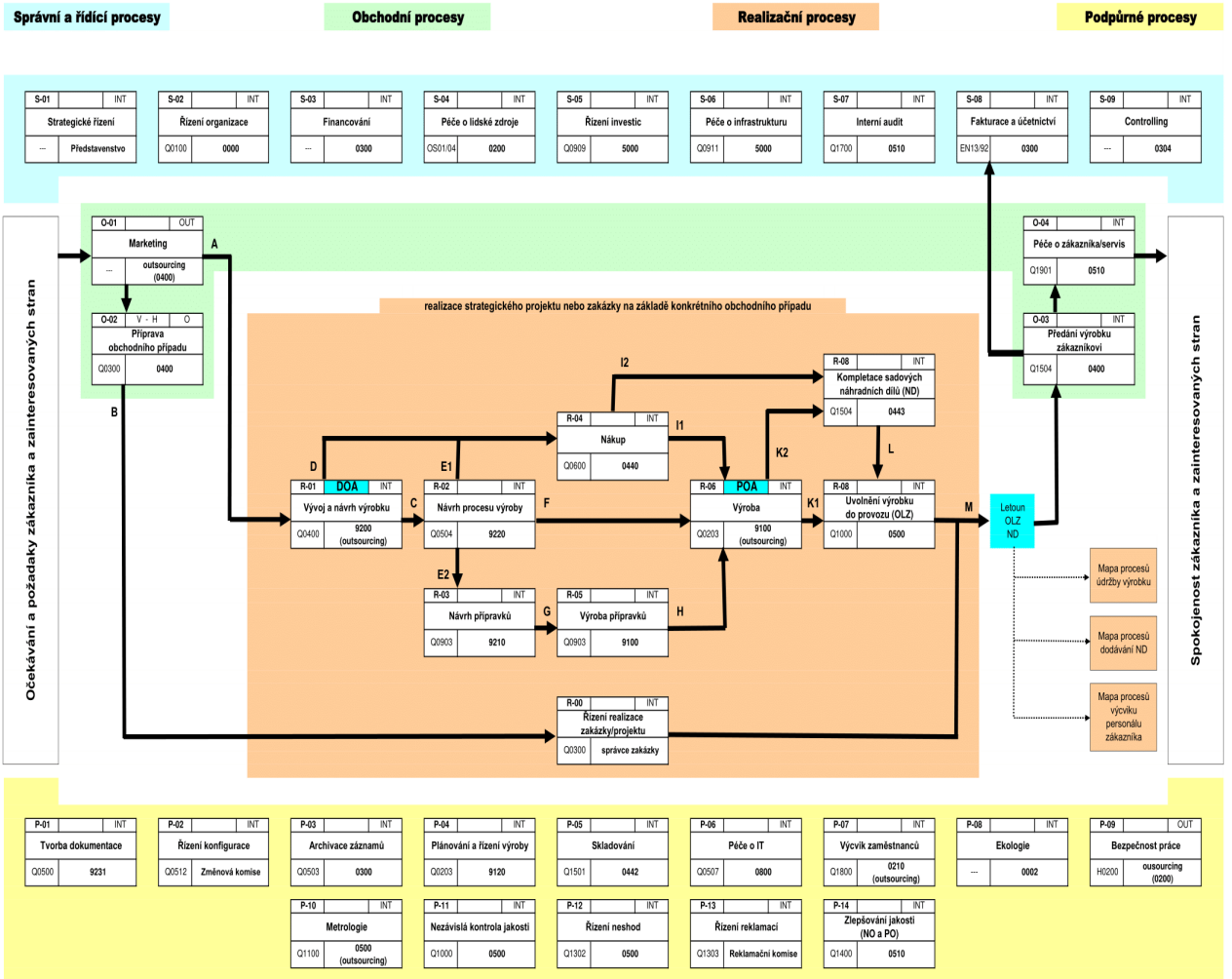
Mapa pro produkt: Vývoj/návrh a výroba letadla s úpravami dle požadavku zákazníka

Typ mapy: Úroveň 1 - vrcholová mapa systému

Číslo mapy: M-01

Revize: B

Datum revize: 2.11.2016



→ Hlavní tok procesů realizace produktu  
 ■ Klíčový proces / finální produkt

**Vstupy/Výstupy:** A - Marketingový projekt B - Specifikace obchodního případu C - Typový návrh/změna návrhu D - Specifikace nakupovaných položek E1 - Specifikace nakupovaného nářadí/nástrojů E2 - Specifikace přípravků  
 F - výrobně-technická dokumentace G - Konstrukční dokumentace přípravku H - Přípravek I - Nakupované položky (1 - pro výrobu, 2 - do sady ND) K1 - Vyráběné položky (1 - Letoun, 2 - do sady ND)  
 L - sada ND M - Finální produkt (Letoun + Osvědčení letové způsobilosti/OLZ + Sada ND)

Obrázek 7 Mapa procesů organizace [interní zdroj společnosti]

## 8 ANALÝZA PROCESU NÁKUPU

Oddělení Nákupu spadá organizačně pod oddělení Logistiky. Hlavními úkoly Nákupu je zajištění plynulého průběhu výrobního nebo údržbového procesu z hlediska zajištění nákupu, oprav, generálních oprav s minimálními náklady a rovněž s ohledem na kvalitu.

### 8.1 Hlavní cíle a úkoly nákupu ve společnosti

- zajištění požadovaných KPN (kusovníková položka nákupu) dle zadání realizovaných obchodních případů, ale také na základě budoucí předpokládané spotřeby KPN v souladu s uzavřenými obchodními případy nebo schválenými obchodními a následně výrobními plány
- včas projednávat a uzavírat smlouvy o dodávkách v souladu s harmonogramem prací jednotlivých obchodních případů
- sledování plnění a realizace dodávek, reagovat na případné změny, trvale hodnotit dodavatele
- nákup je nedílnou součástí souhrnného podnikového plánování (obchodní plán, plán výroby, plán cash flow) a tyto plány jsou pak přenášeny do plánu nákupu
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob
- operativní zásahy v případě ohrožení plnění obchodních případů
- zajišťovat reklamační řízení směrem na dodavatele
- spolupracovat s útvarem Skladového hospodářství, zvláště při příjmu
- provádí odsouhlasení došlých faktur za nákup materiálu a služeb

### 8.2 Referáty Nákupu

Zajišťování KPN v Nákupu je organizačně rozděleno do jednotlivých referátů. Každá KPN má svého nákupního správce a každá může být přidělena jen jednomu referentovi, čímž dochází k plnému zabezpečení odpovědnosti. Rozdělení referátů je tak podle materiálových skupin.

**Materiálové skupiny:**

KOVY, NEKOVY, PŘÍSTROJE, SPOJOVACÍ MATERIÁL, LETADLOVÉ CELKY.

Samostatně je v Nákupu vedena hotovostní pokladna. Zahrnuje činnosti jako příjem, výdej a vyúčtování finanční hotovosti.

### 8.3 Řízení činností v Nákupu

Pracovníci Nákupu si sami v rámci rozsahu svého referátu a také v souladu s popisem svých pracovních povinností sledují a řídí své procesy.

Součástí výše zmíněných činností Nákupu je spolupráce s ostatními útvary:

*Technický úsek:* určování spotřeby KPN, hledání nových dodavatelů, výrobců, zavádění nových KPN, tvorba náhrad.

*Výroba letadel:* zajišťování materiálů dle požadavků výroby a údržby letadel, spolupráce na řešení deficitů materiálu, odborný odhad spotřeby KPN, zajišťování materiálu pro kooperační výrobu.

*SOŘS (Systém organizace řízení společnosti):* výběr, hodnocení, schvalování dodavatelů a výrobců, řízení rizik, rizikovost podvrženého dílu.

*Kontrola kvality:* řešení neshod, reklamací, nápravná opatření.

*Ekonomický úsek:* schvalování faktur, kontrola cen, spolupráce na Cash Flow, tvorbě plánu, tvorba opravných položek, realizace výběrových řízení.

*Obchodní úsek:* zajišťování požadavků na nákup materiálu, oprav zboží.

*Informační technologie:* tok informací a materiálu přes informační systém IS LN.

*Právní úsek:* realizace výběrových řízení, příprava a uzavírání obchodních smluv.

### 8.4 Plánování Nákupu

Plán Nákupu se tvoří ve vazbě na roční Obchodní plán AI a za plného využití Konfiguračních seznamů (technická specifikace jednotlivých letounů), THN výrobních programů a obchodních případů. Hlavním prvkem, který generuje požadavky na zajištění KPN, je úloha plánovaných výrobních nebo servisních objednávek v informačním systému IS LN. verze 6.1. Pokud neexistuje příslušný požadavek v IS LN pro daný výrobní program, je možné provádět plánování i na základě zkušeností a předpokládaných potřeb. Příslušný roční plán Nákupu je pak následně zapracován do Podnikového plánu.

## 8.5 Řízení cen a zásob

Cílem řízení zásob je hlavně zkrátit dobu obratu zásob, zvýšit počet obrátek zásob, optimalizace materiálových zásob, minimalizace celkových nákladů, za přijatelného rizika.

V IS LN je nastaven systém cen, který obsahuje následující ceny:

*Cena nákupní:* bez vedlejších nákladů

*Cena skladová:* za kterou se naskladňuje

Povinností oddělení Nákupu je udržovat aktuální ceny v IS LN dle platných aktuálních ceníků dodavatelů.

## 8.6 Proces Nákupu

*Předkládání požadavků na nákup:*

IS LN generuje více druhů požadavků na nákup (výrobní, servisní a prodejní). V IS LN je možné zadat u nákupních položek nákupní data, a to objednáací čas, objednáací množství, disponibilní zásobu, nákupní cenu.

*Požadavky na nákup mohou být předkládány i jinou mimosystémovou formou:*

- sdělením, elektronickou podobou (chemické materiály)
- tiskovou sestavou (THN hutní, spojovací materiál)
- zadáním prostřednictvím Konfiguračního seznamu (hlavně přístroje)
- poptávkovými listy

Tyto ruční mimosystémové požadavky by měly být jen výjimečné a musí být řádně schváleny pověřenou osobou. Požadavky musí obsahovat přesnou technickou specifikaci (norma, technické podmínky, číslo položky dle obchodního katalogu), interní číselný identifikátor (nomenklatura), název, dodavatele, požadované množství, požadovaný termín dodávky, nezbytné doklady (osvědčení FAA 8130-3 nebo EASA Form 1, případně doklad CoC). U položek nakupovaných poprvé je nutné nejdříve provést nomenklaturní zatřídění.

Určité KPN je možné nakupovat jen u schválených dodavatelů, schválených z hlediska schopnosti zabezpečení požadované kvality materiálu a zboží. Referent se při nákupu rozhoduje dle finančního objemu zakázky, jestli provede jen poptávkové řízení, a to dopisem nebo elektronickou poštou. Tímto účelem se zabezpečuje získání nejvhodnější nabídky.

U finančně rozsáhlejších objemů se řídí nákup materiálu výběrovými řízeními, kdy takové výběrové řízení prochází napříč několika útvary AI a je v kompetenci Logistiky.

V případech přímého nákupu leteckého materiálu od OEM výrobců se výběrová řízení nevypisují, cenová politika se řeší jiným nástrojem (smlouvou, vyjednáváním).

V případech, kdy je předložena účastníky výběrového řízení cenově zajímavá nabídka, ale nedojde ke splnění kvalifikačních či jiných požadavků, tak příslušná komise může rozhodnout o výběru jiné konkurenční nabídky, která splňuje všechna požadovaná kritéria a zároveň je i ekonomicky výhodná.

*Kritéria pro vyhodnocení nabídky:*

- shoda nabídky s požadovanou technickou specifikací
- splnění požadavků systému jakosti
- cena a platební podmínky
- dodací termín
- záruční podmínky
- důvěryhodnost a schválnost dodavatele
- shoda s požadavky zadávací dokumentace

Po vyhodnocení nabídek, předložených účastníky výběrového řízení, dojde ke konečnému rozhodnutí dodavatele a vystavení objednávky. Nový dodavatel je nahlášen na oddělení SOŘS. SOŘS potvrdí, že dodavatel dostatečně prokázal způsobilost zajištění kvality dodávek. Vybraný dodavatel je pak zahrnut do vedeného Seznamu schválených dodavatelů.

## **8.7 Objednávka**

Nákupní objednávky se automaticky generují z IS LN. Je možno vystavovat i ruční objednávky mimo systém, ale na tyto objednávky je možné pouze nakupovat neletecký materiál, pomocný, režijní. Dále mimo systém se vystavují investiční objednávky. Potvrzení objednávky dodavatelům je možné následujícími způsoby: potvrzením přímo do tisku objednávky, jde hlavně o potvrzení ceny, dodacího termínu, požadovaných dokladů, sjednáním samostatné smlouvy u KPN vyšší hodnoty, dále pak vzájemným potvrzením s odkazem na uzavřenou Rámcovou smlouvu.



## 8.1 Hodnocení dodavatelů, rizikovost, prevence proti padělanému dílu

*Prvotní hodnocení dodavatelů zahrnuje:*

- a) ověření formální způsobilosti
  - ověření způsobilosti systému jakosti dodavatele
  - ověření platnosti udělených oprávnění a certifikátů
- b) ověření praktické způsobilosti dodavatele
  - audit
  - posouzení první dodávky

Nový dodavatel musí být schválen před první dodávkou.

Hlavní nebo jinak důležití dodavatelé podléhají periodickému hodnocení, jehož účelem je ověřit, zda dodavatel nadále splňuje požadavky společnosti. Provádí se ručním způsobem, s tištěným výstupem (excel), za využití příslušných podkladů a evidencí s nastavenými ukazateli hodnocení:

- cena materiálu
- náklady na dodávku
- reklamace
- postoj dodavatele

Hodnocení dodavatelů se provádí dvakrát ročně. Na procesu hodnocení se podílí zejména Nákup, Technický úsek, Vstupní kontrola a SOŘS. Nákup pak své hodnocení vydává 2 x ročně v rámci Zpráv a s jeho výsledkem seznamuje i jednotlivé hlavní dodavatele. V rámci hodnocení dodavatele se vyhodnocuje i jeho rizikovost. Na základě výsledku hodnocení může být korigován nebo zrušen stav schválení dodavatele.

Nákup provádí svou pravidelnou analýzu rizik nákupu, jejíž součástí je i hodnocení rizik dodavatelů s cílem maximálního ošetření včasnosti, jakosti dodávek. Jedním z rizik je i prevence proti padělanému dílu, kde je cílem maximální eliminace tohoto rizika.

Tabulka 2 Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Název dodavatele	Druh materiálu	Ref	výrobní program	výrobce/dodavatel	počet dodávaných položek	cena materiálu	náklady na dodávku	reklamace	postoj dodavatele	úspěšnost kval. vůči počtu dod.	průměr hodnocení
dodavatel č. 1	chemikálie, panely, laminát	Pr/ Ta	L410, kooperace	V	26	2,5	1	1,5	1,5	2	1,7
dodavatel č. 2	podvozky, spoj. mat.	Be/ Ná	L410, kooperace	V,D	31	2,5	3	3,5	2	2,5	2,7
dodavatel č. 3	interiér	Be	L410	D	7	3	3	2,5	1,5	2	2,4
dodavatel č. 4	spoj. materiál	Ha	všechny	V,D	32	2	2	1,5	2	1,5	1,8
dodavatel č. 5	let. palivo	Ha	L410	D	1	2	2	2	2	2	2,0

## 9 ANALÝZA SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

### 9.1 Popis skladů a jejich činností

Účelem skladů je identifikace a příjem KPN, manipulace s nimi a po provedení vstupní kontroly jejich skladování, sledování a realizace požadovaného výdeje metodou FIFO.

*Druhy skladů jsou definovány v IS v číselníku skladů:*

Sklad 111- sklad hutního materiálu

Sklad 115 – sklad chemikálií

Sklad 118 – sklad zákazníka

Sklad 121 – centrální sklad

Sklad 128 – sklad výrobních polotovarů

Sklad 129 – sklad zákazníka

Sklad 129 – sklad nevalidovaných položek

Sklad 310 – expediční sklad

Sklad 311- pohotovostní sklad

*Příjem nakupovaných položek se řídí procesem příjmu. Povinností zaměstnanců je při příjmu předložit všechny dodávky, které jsou předurčeny pro spotřebu ve výrobě, k provedení vstupní kontroly. Pracovníci skladu provádějí kvantitativní přejímku podle dodacích listů, dále se kontroluje ve skladě neporušení dodávky a pracovníci vstupní kontroly pak provedou kvalitativní kontrolu. Uzavřená a potvrzená přejímka se pak spolu s dodacím listem předá do účtárny.*

*Výdej nakupovaných položek*

Výdeje ze skladu jsou možné pouze v případě, že její výdej je vázán na konkrétní objednávku. U standardních plánovaných výdejů se výdeje na výrobní nebo servisní objednávky provádějí podle materiálových požadavků. Individuální výdeje neplánované se provádí na ručně zadané skladové objednávky, je to výhradně u materiálů pro režijní spotřebu např. kancelářské potřeby, materiály pro údržbu.

Výdeje ze skladů metodou ZHM (metoda zpětného hlášení): u některých položek jako jsou chemikálie, kabely se řídí výdeje metodou zpětného hlášení, jedná se o hromadné

přeskladnění těchto položek z úložného místa ve skladě do definovaného místa na dílně. Podstatou tohoto druhu vyskladnění je, že položky zůstávají i nadále v evidenci na stavu skladu, není to možné u položek, kde je nastaveno sledování výrobních čísel. Zásoby jsou potom průběžně odebírány oproti vystaveným výrobním objednávkám.

### *Optimalizace zásob*

Pracovníci nákupu ve spolupráci s vedoucím pracovníkem skladu kontrolují stav zásob a položky bez dlouhodobého pohybu se pak následně nabídnou k odprodeji nebo se zlikvidují prostřednictvím škodní komise.

## **9.2 Řízení zásob**

### **9.2.1 Obrátkovost zásob**

Z důvodu udržení si přehledu o struktuře zásob a jejich aktivitě, je nutné jejich sledování a také vyhodnocování přijatých opatření. Komplexním úkolem je snížení skladových zásob na optimální stav a neměl by se omezit jen na vyskladnění nepotřebných zásob, popřípadě odprodej či likvidaci, ale mělo by se jednat o pravidelné a automatické činnosti, které povedou k dosažení tohoto cíle, případně k dalšímu zlepšování, k optimalizaci stavu zásob.

### **9.2.2 Členění zásob**

*Základní dělení zásob:*

- materiál na skladě: základní materiál, spojovací materiál, přístroje a agregáty, pomocné a provozní látky
- zboží na skladě: zboží nakupované za účelem dalšího prodeje, např sklad PSND (pohotovostní sklad náhradních dílů)
- nedokončená výroba: jedná se o rozpracovanou produkci na výrobních dílnách a meziskladech výroby
- hotové výrobky: produkty zcela již dokončené, určené k prodeji

### **9.2.3 Strategie řízení zásob**

- vybudovat co nejdokonalejší systém predikce, je nutno určit co nejpřesněji potřeby zásob pro budoucí období

- spolehlivost realizace dodávek (je nutné zajistit potřebnou kvalitu, množství, přesný termín dodávek)
- neustále hodnocení stavu zásob vzhledem k optimálním hodnotám a struktuře
- on-line informace o stavu zásob (systém umožňující zjistit kritické hladiny zásob)

V souvislosti s touto strategií byla provedena redukce zásob:

- nejdříve bylo nutné vyčlenit na samostatný sklad nepohyblivé zásoby
- redukce zásob je proces, nejedná se o jednorázovou podnikovou aktivitu
- realizaci těchto opatření předchází analýza současného stavu, abychom zjistili, kde tyto nadnormativní zásoby vznikají, jejich objem a příčina vzniku

#### 9.2.4 Metody analýzy zásob

*ABC analýza:* rozdělení položek do 3 kategorií:

- Skupina A: 20 % položek, tvoří 80 % celkové spotřeby
- Skupina B: 40 % položek tvoří 15 % celkové spotřeby
- Skupina C: 40 % položek tvoří 5 % celkové spotřeby

*XYZ analýza:* rozdělení položek do 3 kategorií:

- Skupina X: položky se stálou spotřebou
- Skupina Y: položky s proměnlivou spotřebou
- Skupina Z: položky s občasnou spotřebou

*Analýza termínu posledního výdeje:* princip spočívá v identifikaci termínu posledního výdeje konkrétní položky, mezi poslední výdeje položky se zahrnují výdeje na:

- Výrobní objednávku
- Prodejní objednávku
- Servisní objednávku
- Výrobní objednávku ruční
- Objednávku nastavení

Položky bez pohybu potom reprezentují jako “mrtvé“ zásoby, které je nutné potom vhodným způsobem vypořádat (zlikvidovat, prodat). Tuto sestavu je možno získat z informačního systému. Likvidaci položek pak schvaluje Likvidační komise.

### 9.2.5 Ukazatel obrátkovosti

#### *Obrátkovost zásob*

Jedná se o ukazatel rentability, který vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby přemění ve finance a naopak. Jedná se o poměr celoročních nákladů na prodané výrobky a hodnoty průměrné úrovně zásob:

Obrátkovost zásob = roční spotřeba/průměrná zásoba

V rámci analýzy je možné rozdělit výrobky do několika skupin:

- položky s nadprůměrnou obrátkou zásob (nad 8krát za rok), cílem je pak udržet vysokou obrátkovost
- položky s průměrnou obrátkou zásob (4-8krát za rok), cílem je udržet a zvyšovat obrátkovost
- položky s podprůměrnou obrátkou zásob (1-4krát za rok), cílem je přehodnotit sortiment
- položky bez obrátky zásob (méně než 1krát za 2 roky), cíl prodej, likvidace

Dle specifikace konkrétních položek je nezbytné při vyhodnocení obrátkovosti zásob jednotlivých položek brát v úvahu i tyto níže definované činnosti, procesy, specifika, problematiku:

- Kitů (instalační sady přístrojů)
- Zpětných hlášení a odepisování spotřebovaného materiálu ve výrobním procesu, kdy je nutné provádět inventuru a případné korekce na měsíční bázi
- Min. dodací lhůtu
- Optimální nebo minimální výrobní nebo nákupní dávka
- Back up pro podporu provozovatelů a zásobu oddělení Náhradních dílů pro jejich potřebu
- Časově náročné položky z Konfiguračních seznamů (specifikace letadel), kterou jsou nasmlouvány objednány bez vazby na data plánu

- Z důvodu absence konečného zákazníka je nutno v některých případech objednávat dle co nejpřesnějšího odborného odhadu

V informačním systému je k dispozici úloha Obrátka zásob LN-003:

The image shows two overlapping windows from a software application. The top window, titled "Výběr", contains a dropdown menu labeled "Výběr:" with the selected item "Obrátka zásob\_LN-003". Below the menu are two buttons: "Zpracuj" (highlighted with a blue border) and "Konec". The bottom window, titled "Obrátka zásob", displays a form for selecting inventory turnover parameters. It is organized into two columns: "Od" (From) and "Do" (To). Under "Rozsah výběru" (Selection range), there are three rows: "Sklad" (Warehouse) with one input field; "Položka" (Item) with two input fields; and "Šarže" (Batch) with one input field. The "Počet dní" (Number of days) field is set to "730". The "Do" column contains placeholder text "ZZZZZZZZ" in several fields. At the bottom of this window are "Zpracuj" and "Konec" buttons, with "Konec" highlighted with a blue border.

Obrázek 8 obrátka zásob [interní zdroj společnosti]

Úlohu je možné zpracovat jak pro vybrané položky, tak pro celý rozsah položek, rovněž lze vybrat položky pro konkrétní sklad. Je možné udělat rozbor nákupních skladů, výrobních meziskladů i skladů náhradních dílů.

Součástí výstupní sestavy je rekapitulace nepohyblivých zásob dle jednotlivých skladů a kategorií a porovnává se celkovou hodnotou skladu i celkovou hodnotou jednotlivých skupin položek.

Tabulka 3 Nepohyblivé zásoby (vlastní zpracování dle firemních dat)

Položka	šarže	Dt.p?ij.	rok	Received Qty	MJ	Datum	MAUC	Dt.trans.	Hodnota	Obrátka nová	Obrátka
95213218	PR1204529	24.10.2012	2012	21,0000	ks	20.01.2021	95070,44	07.10.2020	1 996 479,27	nad 5 let	nad 360
95213218	PR1302492	05.06.2013	2013	20,0000	ks	20.01.2021	95070,44	07.10.2020	1 901 408,83	nad 5 let	nad 360
95213218	PR1300046	09.01.2013	2013	20,0000	ks	20.01.2021	95070,44	07.10.2020	1 806 338,38	nad 5 let	nad 360
95150006	PR1602976	21.10.2016	2016	1,0000	ks	20.01.2021	1290835,76	27.02.2019	1 290 835,76	do 5 let	nad 360
95150006	PR1603172	03.11.2016	2016	1,0000	ks	20.01.2021	1290835,76	27.02.2019	1 290 835,76	do 5 let	nad 360
95150006	PR1603621	02.12.2016	2016	1,0000	ks	20.01.2021	1290835,76	27.02.2019	1 290 835,76	do 5 let	nad 360
95237783	PR1601269	08.06.2016	2016	2,0000	ks	20.01.2021	1121673,63	27.02.2019	1 121 673,63	do 5 let	nad 360
28043151	PR1703127	13.07.2017	2017	7162,0000	kg	20.01.2021	212,44	06.01.2021	1 071 175,27	do 5 let	nad 360
95061030	VN0000147/	12.11.2014	2014	0,0000	ks	20.01.2021	329097,83	07.10.2020	987 293,49	nad 5 let	nad 360
95237786	VN0000246	26.06.2017	2017	3,0000	ks	20.01.2021	839985,44	12.01.2021	839 985,44	do 5 let	nad 360

Nejedná se o výpočet ukazatele obrátkovosti zásob, v této systémové sestavě se pouze sleduje pohyb jednotlivých položek za určité období, počet dnů bez pohybu.

### Zpracování výsledků analýzy

Zpracovává se hodnota položek dle skupin položek na jednotlivých skladech s datem posledního výdeje větším než 730 dnů a pak se porovnává s celkovou hodnotou jednotlivých skupin položek. Sestavu pak útvar Controllingu porovnává s předchozími obdobími s tím, že se posuzuje, jestli se tato hodnota položek snižuje.

*Na nastavení optimálních zásob má vliv řada specifík:*

- Aktuální potřeba-vazba na výrobní programy
- Dodací lhůty
- Minimální nákupní množství
- Výrobní lhůty
- Optimální výrobní dávka

*Opatření ke snížení nepohyblivých zásob a zvýšení obrátkovosti*

Obchodní úsek:

- včasné zadávání specifikace obchodních případů
- řízení obchodních případů, vyhodnocení
- návrhy nápravných opatření, vypořádání nepotřebného materiálu – odprodej, likvidace na skladu PSND (pohotovostní sklad náhradních dílů)



Technický úsek:

- předepisování zajistitelných materiálů
- aktualizace výrobně-technické dokumentace
- unifikace druhů, norem, rozměrů, povrchových úprav

Nákup:

- výběrová řízení
- sledování minimálních a optimálních pojistných zásob materiálu
- návrhy nápravných opatření a vypořádání materiálu na skladech Logistiky

Výroba letadel:

- včasné zaplánování materiálu s ohledem na reálné dodací termíny a optimální odběrová množství
- výroba v optimálních dávkách
- návrhy nápravných opatření a vypořádání již nepotřebného materiálu nacházejícího se v rozpracované výrobě a meziskladech

*Cílová doba obratu zásob*

KPN (kusovníková položka nakupované)

- |   |           |
|---|-----------|
| - Hutní materiál                                  | 12 měsíců |
| - Spojovací materiál                              | 12 měsíců |
| - Někovy  | 12 měsíců |
| - Chemický materiál                               | 6 měsíců  |
| - Přístroje                                       | 6 měsíců  |
| - Hlavní položky (s největší zátěží na Cash Flow) |           |
| motory, vrtule, podvozky                          | 3 měsíce  |
| položky pro údržbu letadel                        | 12 měsíců |

KPV (kusovníkové položky vyráběné)

- |                         |           |
|-------------------------|-----------|
| - Vyráběné v meziskladě | 12 měsíců |
|-------------------------|-----------|

*Opravné položky ke skladovým zásobám*

Správci skladu zpracují návrh na tvorbu opravných položek ke skladovým zásobám. Návrh základního výběru opravných položek se pak rozšíří o položky, kde nebyl 5 a více let pohyb a jejich množství na skladě je větší než 1. Výše opravné položky je dána potom skladovým množstvím 1-10 ks je 10 %, 10-1000 ks 15 %, nad 1000 ks 50 %.

## 10 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ DODAVATELŮ

Účelem je udržování přehledu o dodavatelích, jejich kvalifikaci, schopnosti zajištění kvality dodávek. Smyslem kvalifikace a schvalování dodavatelů je ujistit se, že dodavatel je schopný plnit požadavky na jakost. Po kvalifikaci dochází k zatřídění dodavatele:

- s ohledem na platební podmínky, cenovou úroveň možnost nahrazení dodavatele jiným: 1-nepostradatelný, 2-důležitý, 3-nahraditelný
- s ohledem na dopad nakupovaného produktu na finální produkt: V-významný, N-nevýznamný

Platnost schválení dodavatelů se automaticky pozastavuje po uplynutí 2 let, důvodem k pozastavení platnosti může být odmítnutí provedení auditu.

### 10.1 Požadavky na dodavatele

Společnost prioritně využívá autorizované dodavatele, kteří mají certifikovaný systém jakosti dle normy ISO 9001.

Autorizovaný dodavatel projekce musí být držitelem DOA, autorizovaný dodavatel výroby musí být držitelem POA, autorizovaný dodavatel údržby musí být držitelem MOA.

Výrobce materiálu musí být držitelem certifikátu ISO 9001.

Dealer musí být držitelem certifikátu ISO 9001, případně vyhovět při auditu AI.

Poskytovatel služeb musí být držitelem certifikátu ISO 9001 nebo musí vyhovět při auditu společnosti.

### 10.2 Kategorie dodavatelů a zásady pro hodnocení

**A1** autorizovaný dodavatel, který je držitelem následujících oprávnění DOA, POA, MOA, MTOA. Při vstupní kontrole je možné se plně spoléhat na doklady o shodě, vystavené autorizovaným dodavatel (EASA Form 1, FAA 8130-3) a pak je možné i rozsah kontroly omezit pouze na vizuální kontrolu dokumentace k danému produktu.

**A2** dodavatel, který je držitelem certifikátu dle ISO 9001, při kontrole je možné se spoléhat na doklady o shodě, vystavené dodavatelem a rozsah kontroly pak omezit jen na technickou kontrolu pouze vybraných parametrů, nebo ji zcela vyloučit.

**B1** dodavatel, který vyhověl auditu.

**B2** dodavatele, který transformuje svůj QMS na ISO 9001

**B3** dodavatel, který je schválený významným podnikem leteckého nebo automobilového průmyslu

**B4** dodavatel, u kterého jsou uznány reference

**C1** tyto dodavatele se zpravidla nezařazují do seznamu schválených dodavatelů

### **10.3 Hodnocení dodavatelů**

Již dříve podrobně rozepsáno v kapitole 8.1.

## 11 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK

### 11.1 Proces řízení rizik

Je nutné identifikovat relevantní rizika, která mohou nastat při činnostech jednotlivých úseků, evidovat je, analyzovat a vyhodnocovat a následně stanovit opatření pro jejich řízení. Identifikace rizik: účelem je zjistit všechna potencionální rizika pro společnost, ta se potom zaznamenají do Registru rizik. Pro identifikaci rizik je nutné posoudit kontext organizace. Kontext organizace pak stanoví oblast, v níž jsou pak rizika identifikována:

*Politické riziko:*

- Nestabilita vlády
- Hospodářské sankce
- Postoj orgánů Státní správy

*Ekonomické a finanční rizika:*

- Úvěrová
- Investiční

*Pojišťovací a zajišťovací rizika:*

- Kurzovní
- Cash flow

*Sociálně demografická rizika:*

- Míra zaměstnanosti
- Kvalifikace a vzdělání
- Migrace
- Fluktuace
- Pandemie
- Etnická, náboženská a genderová

*Obchodní a projektová rizika:*

- Marketingové
- Poškození jména společnosti

- Managementu
- Rozpočtové (nedodržení rozpočtu)
- Ztráty know-how
- Konkurenční

*Technická a technologická rizika:*

- nehody, havárie
- poruchy
- nedostatku výrobních kapacit
- nekvality, zmetkovosti

*Legislativní rizika:*

- riziko legislativních omezení
- riziko odlišnosti právní úpravy v jednotlivých zemích

## **11.2 Analýza rizik**

Cílem je pochopení rizika, odhalení jeho příčiny a zdroje. Výsledky analýzy dávají podklady k rozhodnutí o relevantnosti identifikovaných rizik, a to jednak posouzení jejich pravděpodobnosti vzniku a také závažnosti jejich možného následku. Stanovení pravděpodobnosti rizika spočívá v kvalifikovaném odhadu. Při odhadování pravděpodobnosti vzniku rizika, je nutné zvážit i příčinu rizika a dále i možnost ovlivnění dalšími riziky. Závažnost možného následku je rovněž stanovena kvalifikovaným odhadem, ale je nutno uvažovat i o možnosti ovlivnění požadavků a očekávání zainteresovaných stran. Při analýze musí být dále brány v úvahu stávající opatření.

## **11.3 Hodnocení rizik**

Při vyhodnocení rizik dojde k rozhodnutí, která rizika je zapotřebí dále řídit, je stanovena míra rizika (součinem pravděpodobnosti a závažnosti následků). Podle míry rizika jsou rizika začleněna do tří kategorií uvedené v matici rizik. Míra rizika je pak barevně odlišena podle významnosti.

## 11.4 Způsob řízení rizik

Způsob řízení rizik je stanoven postojem k riziku, bereme v úvahu možné přínosy, ale také vynaložené náklady, příčiny vzniku rizika, původce rizik.

*Vedoucí hodnoceného úseku stanovuje způsob řízení rizik:*

Akceptace – není vyžadována už žádná další akce, riziko se akceptuje, je to většinou v případě, kdy náklady na řízení rizika jsou větší než přínosy

Snížení – stanovuje se opatření ke snížení rizika (nutnost akčních plánů)

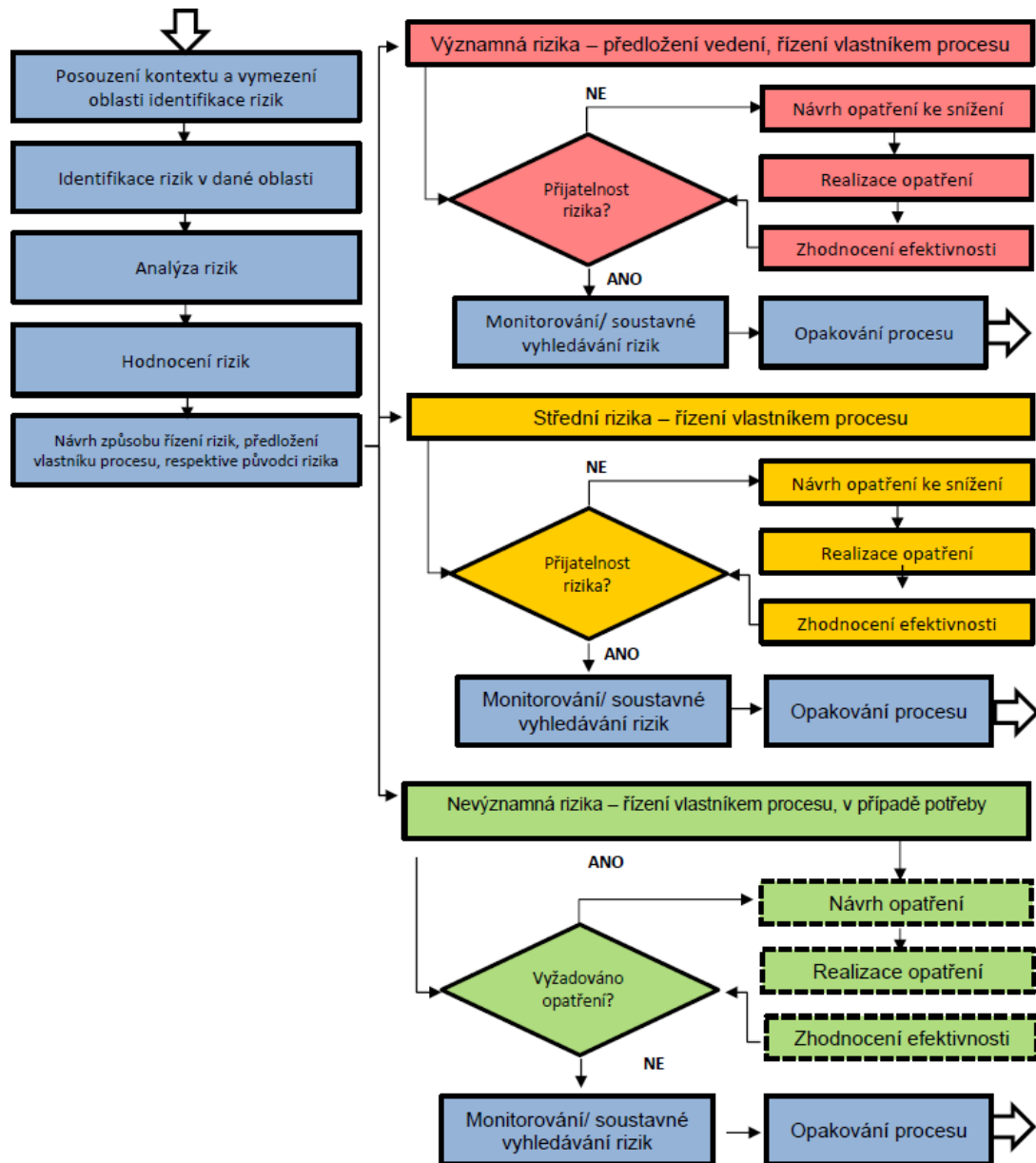
Přenesení – pojištění rizika

## 11.5 Opatření ke snížení rizik

*Principem opatření ke snížení rizik je:*

- dosažení úrovně, která je přijatelná
- stanovení opatření

Významná rizika a také návrh opatření k jejich snížení jsou předkládána vedení společnosti.



Obrázek 9 Schéma procesu řízení rizik [interní zdroj společnosti]

Tabulka 4 Tabulka hodnot pravděpodobnosti vzniku rizika [interní zdroj společnosti]

Pravděpodobnost vzniku rizika	
Popis a četnost výskytu	
Vysoce nepravděpodobné	1x za 8 let
Nepravděpodobné	1x za 4 let
Možné	1x za 1 rok
Pravděpodobné	1x za 6 měsíců
Vysoce pravděpodobné	1x za 1 měsíc



Tabulka 5 Závažnost následku rizika [interní zdroj společnosti]

Závažnost následku rizika	
Nekvantifikovatelná rizika	Popis
Nevýznamné riziko	Znatelně neovlivňuje jednotlivé zaměstnance a oddělení, ani vnitřní chod organizace.
Nízké riziko	Ovlivňuje chod jednotlivých zaměstnanců nebo útvarů společnosti, má negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů a plnění výrobních plánů, negativně ovlivňuje spolupráci útvarů.
Střední riziko	Ovlivňuje chod společnosti, negativní vliv na produkci a výrobu, způsobuje zpoždění výrobních plánů a snižuje schopnost plnění závazků v daných termínech.
Významné riziko	Významná ztráta, značná škoda nebo nesoulad vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, způsobuje velká zpoždění výrobních plánů a neschopnost plnění závazků v daných termínech.
Existenci ohrožující riziko	Existenci ohrožující ztráty, které organizace nebude pravděpodobně schopna bez externí pomoci sama absorbovat a uhradit, způsobuje neschopnost splnit závazky, ohrožující ztráta pověsti a věrohodnosti.

## 12 ANALÝZA KONTROLY JAKOSTI MATERIÁLU A PROVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK

Politikou společnosti je, že každá neshoda, se stanovenými požadavky či záměry, je řešena. NO/PO (nápravná opatření/preventivní opatření) jsou zaváděna za účelem zvýšení jakosti, zvažuje se i ekonomický dopad těchto opatření. Všichni zaměstnanci mají povinnost iniciovat a realizovat NO/PO, zvláště vedoucí pracovníci, v technických otázkách o zavedení NO/PO rozhoduje hlavní konstruktér.

Zdroje pro systém NO/PO:

- neshody se specifikacemi zjištěné při kontrole, zkouškách, měření
- reklamace dodavatelům
- reklamace zákazníků
- problémy zjištěné při interních auditech jakosti, auditech zákazníků

Řešení vzájemných neshod je pomocí systému PIR (Process Improvement Request). Po zjištění neshody je nutné okamžitě podniknout opatření, které vedou k jejímu odstranění. Následně se identifikují příčiny, aby mohlo dojít k zabránění opětovného výskytu. Všichni zaměstnanci jsou povinni spolupracovat.

### 12.1 Systém PIR

Účelem systému PIR je zajištění zavedení jednotlivých NO/PO, dále dokumentování jednotlivých kroků řešení problému. Za oblast řízení PIR, tj. proces přijímání NO/PO, odpovídá QM (Quality Management). Vydavatelem PIR je útvar, který identifikoval problém. Řešitelem NO/PO je útvar původce neshody. Požadavek na NO/PO musí být postoupen na dodavatele v případě, že je zjištěno, že dodavatel je zodpovědný za danou neshodu.

### 12.2 Metoda 5 Why

Je metoda zjištění skutečné základní příčiny problému. Rozpoznání základní příčiny je nezbytným předpokladem k jejímu odstranění a také k odstranění nežádoucích důsledků.

Metoda 5 Why je založena na zřetězeném kladení otázky “Proč?” pětkrát za sebou.

Po pěti logicky položených otázkách pak známe odpověď na otázku “Proč se problém vyskytl“, je známa skrytá kořenová příčina, nikoliv pouze okamžitě zjevná příčina. Pro zamezení opakování nehody se pak stanoví NO.

## 13 ANALÝZA SYSTÉMU VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ

Reklamacie je právní akt, uplatňuje se v záruční lhůtě na základě uplatnění odpovědnosti za vady v rámci plnění smluv, pokud kvalita nebo definované parametry neodpovídají uvedeným ve smlouvách. Cílem reklamačního řízení je prověření reklamované závady a pokud je závada opodstatněná, pak je nutné zahájit vypořádání reklamace se zákazníkem nebo dodavatelem a rovněž se po vyřízení reklamace zavádí opatření proti opětovnému opakování reklamace ze stejné příčiny.

### 13.1 Reklamační řízení

Proces, který zahrnuje přezkoumání předkládané reklamace a následné rozhodnutí o jejím uznání nebo případném neuznání, dále obchodní a technické vypořádání uznané reklamace a následné zavedení nápravného opatření.

#### *Reklamacie ze vstupní kontroly*

Reklamacie týkající se nakupovaných položek v případě, že byla vada zjištěna hned na vstupní kontrole.

#### *Reklamacie z výroby*

Reklamacie, kdy vada byla zjištěna ve výrobě nebo na údržbě letadel.

#### *Reklamacie z provozu*

Reklamacie na položky, které byly dodány zákazníkům, a to může být jednak na vyráběné a pak na nakupované.

#### *Reklamacie závažné*

Jedná se o reklamaci položek, které mohou ovlivnit bezpečnost/letovou způsobilost letadel nebo které není možné vyřídit rychlou výměnou a hrozí tedy uzemnění letadla.

### **Technické vypořádání uznané vady reklamované položky**

Vyřízení reklamace může být provedeno následujícími způsoby:

- přepracováním položky na původní stav
- odstranění závady
- povolení výjimky
- provedení opravy

## Reklamovaná vada

Pro účely reklamace se jedná o nedodržení specifikovaných vlastností nebo jiné požadavky vyplývající ze smluv, které jsou pak podstatou reklamace. Reklamovaná vada může zahrnovat různé neshody, kvantitativní nesrovnalosti nebo scházející dokumenty, ale i chyby v dokumentech. Pokud by se ale prokázalo, že neshoda nebrání užívání položky, pak nemusí dojít k uznání reklamace. V případě, že se ale prokáže, že vada není odstranitelná a brání v používání, reklamace musí být uznána a položka by měla být zlikvidována, aby se předešlo jejímu opětovnému použití. Tedy neshoda, ještě nemusí být vadou. Závada je typ neshody, charakteru poruchy funkce určitého přístroje nebo zařízení, které je obvykle možné odstranit. Neodstranitelná vada je neshoda, která zcela znemožňuje používat výrobek.

Proces vyřizování reklamací podléhá úseku kontroly, ale všichni pracovníci, kteří jsou nějakým způsobem zainteresováni na reklamacích, musí vyplňovat nutné údaje do Centrální evidence reklamací.

*Prací reklamačního technika* pak je řízení celého reklamačního procesu, koordinuje, rozděluje úkoly jednotlivým pracovníkům, je vedoucím reklamačního týmu, svolává reklamační komisi a ve spolupráci s celým týmem rozhoduje o uznání nebo neuznání reklamace, řídí i přijetí nápravných opatření.

*Prací reklamačního referenta nákupu* je zasílání reklamací dodavatelům, řídí vyřízení reklamace s dodavatelem, řeší náklady spojené s reklamací, informuje pracovníka nákupu, který objednal reklamovanou položku, o stavu vyřízení reklamace.

*Pracovník nákupu* odpovídá za to, že je reklamace na dodavatele je pak správně formálně uplatněna na dodavatele. Vše musí být v souladu s uzavřenou smlouvou a na předepsaném formuláři a v záruční době. Zajišťuje vrácení reklamovaných položek dodavateli.

*Pracovník prodejního útvaru* je povinen po obdržení písemné reklamace od zákazníka zaregistrovat ji do Centrální evidence reklamací a následně informovat všechny zainteresované pracovníky. Zabezpečuje komunikaci se zákazníkem a že je předána na předepsaném formuláři, zajišťuje pak vrácení reklamovaných položek zákazníkovi.

*Pracovník kontroly* je povinen, v případě reklamace, iniciované vstupní kontrolou, zaregistrovat do Centrální evidence a zároveň vystavit ZOV – zápis o vadách. V případě reklamace iniciované výrobní kontrolou, zaregistruje neshodu do HNV – hlášení neshod výroby a pak do Centrální evidence reklamací a současně vystaví ZOV.

### **Lhůty pro vyřízení reklamací**

Záruční lhůty, ve kterých je možné uplatnit reklamaci. Je uvedena ve smlouvách nebo v technických podmínkách. Zejména je nutné věnovat plnou pozornost reklamacím, které mohou ovlivňovat bezpečnost a letovou způsobilost letadel a nelze je řešit rychlou výměnou a může tak dojít k uzemnění letounu.

Lhůta pro vyřízení reklamace se počítá od data doručení reklamované položky do společnosti, u celého letounu je počítána od data doručení písemné reklamace. Technické nebo obchodní vypořádání reklamace je do 30 dnů, neurčí-li obchodník jednající se zákazníkem lhůtu delší. Lhůty pro vyřízení reklamací vůči dodavatelům se odvíjí od uzavřených smluv, vyřízení reklamace je nutné, pokud možno neprodleně, aby nedošlo k ohrožení aktivit společnosti z důvodu nedostatku reklamované položky.

**Centrální evidence reklamací** je intranetová aplikace a člení se na tři sekce:

- reklamace ze vstupní kontroly
- reklamace z výroby
- reklamace z provozu a údržby

Vkládají se zde i vyplněné formuláře ZOV a 8DR, reklamační protokol, jedná se o formuláře používané v rámci reklamačního řízení.

Rozbory reklamací pak slouží i k hodnocení kvality a spolehlivosti finálního produktu, pro hodnocení dodavatelů, případných hledání náhrad, zpracovávají se roční zprávy o reklamacích, kde se uvádí počet reklamací za uplynulý rok, členěné na reklamace uplatňované zákazníky a na reklamace uplatňované společnostmi vůči dodavatelům, dále se člení na reklamace ze Vstupní kontroly, z Výroby a Provozu. Předmětem této zprávy je dále popis stavu vyřízení reklamací a následné upozornění na dlouhodobě nedořešené a sporné reklamace, opakující se reklamace, příčiny, náklady, návrhy opatření.

## 14 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

### 14.1 Proces Nákupu

Na základě podrobného posouzení procesu nákupu je evidentní, že se jedná o centralizovaný model Nákupu spadající pod Logistiku, která podléhá přímo úseku Generálního ředitele.

Práce nákupu je tak efektivní, přináší úspory, jedná se o centrálně prováděná výběrová řízení, centrální objednávání.

Pro nákup je podstatný sběr dat a požadavků na nákup. Je několik zdrojů požadavků na nákup, a to systémové i mimosystémové. Mimosystémové požadavky by bylo dobré minimalizovat, nejsou nijak propojeny s informačním systémem, nezohledňují stavy zásob a objednané objemy. Je pak nutná ruční neefektivní kontrola před objednáním. Zjednodušením práce nákupčích by bylo přenesení excel Konfiguračních seznamů do informačního systému a propojení se skladovými stavy. Tomu zatím brání problematika kitů (instalačních sad přístrojů), které se nakupují v sestavách, ale v kusovníku jsou v rozpadu na jednotlivé položky, proto jejich vydání musí probíhat formou ručních výdejů. Cílem je, aby se tyto kity zadávaly pro nákup jako sady, ale do výroby vydávaly v rozpadu. Pak by se vše mohlo i více zautomatizovat a umožnilo by to i zavedení elektronických Konfiguračních seznamů, propojených s informačním systémem.

Další náročností nákupu jsou neustálé změny obchodního plánu a specifikací letadel, což bohužel vede ke shánění materiálu na poslední chvíli, nemožnost vyjednávání o cenách, a stává se zde prioritou samotné zajištění požadovaného materiálu. Zde by se mohla uplatnit elektronická výběrová řízení, která by mohla urychlit nákupní proces a zároveň získat vždy výhodnou cenu. Jelikož není znám výrobní plán minimálně rok dopředu, je nutné, zvláště u komodit s dlouhou dodací lhůtou, nakupovat dle odborného odhadu a dat z historie nákupu. Nákup tak vyžaduje vysokou odbornost a zkušenosti.

Co se týče skladby přímých a nepřímých nákupů, pořád velké procento nákupů je uskutečňováno přes prostředníky. Jedním z hlavních cílů nákupu by se tak měla stát minimalizace těchto nepřímých nákupů, přineslo by to další úspory, ale i snížení rizika nákupu padělaných dílů.

Při hodnocení nabídek, předložených ve výběrových řízeních, se nejvíce klade důraz na cenu a kvalitativní schválení dodavatele. Byl by dobré při výběru více zohledňovat i další kritéria

jako splatnost, dodací lhůtu, uplatněné reklamace vůči jednotlivým. Pro vyhodnocování výběrových řízení je vhodné využívání scoring modelu.

Jelikož je nákup ve společnosti centralizovaný, jsou kladeny velké nároky na celý nákupní tým. Očekává se od nákupčích plnění jak operativních úkolů, tak strategických. Jednotliví referenti nemají časový prostor pro výkon obou těchto rolí, nejdříve se snaží splnit všechny nutné operativní činnosti, ale činnostem, jako hodnocení dodavatelů, systematické snižování nákladů, výběr nových dodavatelů, měření dodavatelské výkonnosti, uzavírání rámcových smluv a optimalizace zásob, není již věnovaná patřičná pozornost. Řešením by bylo zavedení Strategického nákupu.

### 14.1 Skladové hospodářství

Cílem společnosti je maximální redukce zásob na optimální stav. Odprodejem či likvidací zásob se snaží zredukovat již nepotřebné zásoby. K tomu slouží pravidelné a automatické vyhodnocování jednoho z důležitých ukazatelů výkonnosti společnosti obrátkovost zásob. Vypočítává se podílem nákladů vynaložených na prodej zboží a průměrné zásoby. Podle výsledků tohoto ukazatele se pak položky rozdělují do jednotlivých kategorií na položky s nadprůměrnou, průměrnou, podprůměrnou obrátkovostí a pak položky s velmi nízkou obrátkovostí, které jsou po odborném přezkoumání určené k odprodeji, případně k likvidaci, jedná se o položky s obrátkovostí menší než 1krát za 2 roky.

Společnost by se ale měla zabývat intenzivněji celkovou optimalizací zásob. Základem toho je provedení ABC analýzy, rozdělí zásoby na hlavní nejdražší položky jako motory, vrtule a podvozky, kde cílová doba obratu zásob společnosti je maximálně 3 měsíce. Navrhovala bych maximální uplatnění systému Just-in-Time a držení zásoby max 2 kusů.

Další významnou skupinou budou dražší přístroje, tady společnost navrhuje max dobu obratu zásob 12 měsíců. Navrhuji držení zásob max 5 ks takových položek, pracovat na dlouhodobých rámcových kontraktech s dodavateli, nejlépe přímou spoluprací s výrobcí a tak přenesení částečného držení zásob na dodavatele a tak zajištění pružného a spolehlivého zásobování těmito položkami, bez držení velkých zásob. Třetí skupinou budou hutní materiály, spojovací materiál, levnější agregáty, které nejsou tak finančně a ani technologicky náročné, je možné je držet na skladě ve větším množství k zabezpečení plynulosti zejména prvovýroby. Navrhuji se rovněž zaměřit na kontrolu zásob nedokončené výroby, je to rovněž dobrý ukazatel toho, jestli společnost nevyrábí příliš mnoho dílů na



sklad. Dále bych odborně přehodnotila stanovené výše pojistných zásob jednotlivých položek.

## 14.2 Řízení dodavatelů

Co se týče řízení dodavatelů, společnost se převážně zaměřuje na kvalitativní prověřování dodavatelů, provádění pravidelných auditů. Z obchodního hlediska postrádám kvalitní databázi dodavatelů v elektronické podobě, kde každý dodavatel by měl svou kartu se základními údaji jako je adresa, kontaktní údaje, portfolio dodávaných položek, finanční objem dodávaných položek, monitorování vývoje cen a také přehled reklamací uplatněných vůči jednotlivým dodavatelům, segmentace dodavatelů do jednotlivých skupin podle důležitosti a nahraditelnosti a pak návrh strategie vyjednávání s jednotlivými skupinami těchto dodavatelů.

Významnou součástí řízení dodavatelů je jejich hodnocení, které se pravidelně provádí v součinnosti několika oddělení jako je Nákup, Kvalita, SOŘS. Má podobu excel tabulky, kritériemi pro hodnocení je cena, náklady na dodávku, reklamace, postoj dodavatele, kvalita. Zdrojem dat pro toto ruční hodnocení jsou různé evidence, jako evidence reklamací, ceníky. Hodnocení je víceméně dle subjektivních kritérií. Navrhovala bych využití automatického hodnocení, které je možno provádět přímo v informačním systému za využití hlavně objektivních kritérií jako čas dodávky, kvalita dodávky. Data jsou generována z ukončených objednávek, ukončených příjmů, hodnocení kvality.

## 14.3 Řízení rizik nákupu

Nákup má nově zavedené řízení rizik, kde dochází k identifikaci rizika, odhalení příčiny a zdroje, posuzuje se pravděpodobnost vzniku a závažnost možného následku. Nakonec se zavede opatření na jejich eliminaci. Tady bych jen se, vzhledem k aktuálnímu vývoji současné ekonomické situace ovlivněné dvouletým zpomalením celosvětové ekonomiky z důvodu Covidové epidemie a vzápětí na to zahájení války na Ukrajině a následně uvalených sankcí vůči Rusku a ruským oligarchům, zaměřila na rizika politická (hospodářské sankce, zákaz obchodování s Ruskem a také dovozu z Ruska ) a ekonomická a finanční (růst inflace, úvěrová rizika ), pojišťovací a zajišťovací rizika (kurzovní, cash flow), obchodní (možné poškození jména společnosti v souvislosti s národností majitelů ).

## 14.1 Reklamační řízení

Jedná se celkem o propracovaný systém řízení reklamací, je zavedena centrální evidence reklamací, jejich členění na reklamace z příjmu, z výroby a z provozu, sleduje se vypořádání těchto reklamací. Navrhuji se zaměřit na soulad reklamací od zákazníků a reklamací směrem na dodavatele. Dost často se stává, že záruční lhůta, přiznaná zákazníkovi, ještě trvá a společnost je povinná zařídit záruční opravu nebo výměnu, ale bohužel záruční lhůta od dodavatele již vypršela a není již možné směrem na dodavatele uplatnit reklamaci. Vyřízení reklamace směrem k zákazníkovi je pak na náklady výrobního závodu. Způsobuje to, jednak v některých případech, příliš brzké dodání některých položek do výroby z důvodu jejich rizikovosti anebo zdlouhavé předání finálního produktu zákazníkovi, kdy se protahuje doba předání a doplacení produktu. Z pohledu nákupu navrhuji lepší využití systému Just-in-Time pro nákup zvláště dražších přístrojů, dojednání s výrobcem nebo dodavatelem případné prodloužení záručních lhůt na více jak dva roky a tím získání časové rezervy pro případy zpoždění předání finálního produktu zákazníkovi.

## 15 NÁVRH NA VYTVOŘENÍ DOKUMENTU STRATEGIE NÁKUPU A ZAVEDENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NÁKUPU

Každý vedoucí nákupu si přeje vybudovat oddělení, které bude trvale úspěšné. Pro efektivní řízení nákupu je nevyhnutné se soustředit na následující funkce:

*Plánování:* doporučuji pravidelně sestavovat k již existujícímu Plánu nákupu dále Plán výběrových řízení, Plán rozvoje dodavatelů, nemělo by se ani opomenout vzdělávání nákupčích tedy Plán školení.

*Organizování:* můžeme volit mezi pozicemi strategických nebo operativních nákupčích.

*Lidské zdroje a jejich plánování a řízení:* je v zájmu společnosti mít správné lidi na správných místech. Navrhuji pravidelné rozšiřování vzdělání nákupčích, a to zejména ve vyjednávacích technikách, strategickém řízení nákupu, optimalizaci zásob, strategie vytváření úspor, Microsoft Excel pro nákupčí.

*Kontrola:* navrhuji zavedení nákupního controllingu, výkon můžeme měřit podle dodacích termínů, dosahování úspor, výše zásob, obrátky zásob. Je možné sledovat i počet vystavených objednávek vystavených nákupčím. Efektivnost nákupu měříme ukazatelem obrát zásob a výkon můžeme měřit způsoby jako úspora v nákupu nebo zvyšováním kvality, ta vede později k menším odpadům. Zlepšení kvality můžeme dosáhnout změnou dodavatele, pravidelným auditováním dodavatelů, motivací dodavatelů. Dodavatele, s nízkým hodnocením kvality, s vysokým počtem reklamací, se snažit postupně nahrazovat novými dodavateli.

### 15.1 Vytvoření dokumentu Strategie nákupu

Návrhem na zvýšení výkonnosti nákupního oddělení je vytvoření dokumentu Strategie nákupu. Tento dokument by pak mohl pomoci jednotlivým referentům nákupu při jejich jednáních s dodavateli. Základem této Strategie by bylo posouzení tržní síly dodavatele, ale také tržní síly naší společnosti v roli odběratele. Na základě toho se pak můžeme lépe připravit na vyjednávání a na druhé straně vhodně využívat našich výhod. Celkově nám to potom pomůže předvídat možné problémy s dodávkami. Předmětem této Strategie je, aby každý referent nákupu měl přesné informace o položkách na skladě, aby mu byla jasná metodika výběru dodavatele, v jakém množství může skladovat zboží a nakolik optimalizovat zásoby, aby nedošlo k ohrožení plynulosti výroby a na druhé straně, aby se netvořily nadměrné zásoby.

### 15.1.1 Interní analýza nákupu

#### 1. Strategické cíle

Jedním z cílů Strategie celé společnosti je snížení celkových výrobních nákladů, z čehož plyne i úkol pro nákup hledat možnosti úspor. Z provedené analýzy vývoje cen jednotlivých dodavatelů je vidět převažující meziroční nárůst cen. Je nutné se zvláště zaměřit na hlavní dodavatele, u kterých dochází k vysokému meziročnímu nárůstu cen a hledat způsoby možných úspor. Hledání úspor je tak jedním z hlavních cílů nákupu.

Tabulka 6 Vývoj cen (vlastní zpracování)

OP – obchodní partner	vývoj cen 2017 v %	vývoj cen 2018 v %	vývoj cen 2019 v %	vývoj cen 2020 v %	vývoj cen 2021 v %
1.	3,08 %	-0,51 %	-3,07 %	48,43 %	-0,42 %
2.	0,00 %	0,00 %	1,00 %	3,00 %	3,00 %
3.	0,00 %	0,00 %	1,00 %	2,00 %	2,00 %
4.	2,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %
5.	0,00 %	0,00 %	1,00 %	2,00 %	2,00 %
6.	0,00 %	5,23 %	5,00 %	0,00 %	3,10 %
7.	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
8.	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
9.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,93 %
10.	0,00 %	5,54 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
11.	2,99 %	6,10 %	3,00 %	3,00 %	0,00 %
12.	1,00 %	1,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
13.	0,00 %	6,00 %	3,48 %	0,00 %	3,85 %
14.	-1,94 %	8,83 %	92,40 %	8,31 %	2,85 %
15.	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
16.	0,00 %	5,00 %	6,00 %	7,27 %	-0,10 %
17.	0,00 %	-11,50 %	3,88 %	-0,94 %	5,30 %
18.	0,00 %	5,62 %	1,91 %	4,34 %	3,04 %
19.	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %	4,00 %
20.	15,61 %	0,00 %	0,00 %	4,34 %	0,00 %
21.	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
22.	2,03 %	-8,10 %	1,88 %	-0,35 %	6,22 %
23.	2,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %
24.	1,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %
25.	2,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %
26.	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
27.	1,00 %	1,00 %	1,00 %	2,00 %	3,00 %
28.	0,02 %	9,31 %	9,02 %	1,90 %	0,46 %
29.	-27,52 %	0,00 %	0,18 %	29,43 %	0,15 %
30.	9,11 %	1,50 %	6,41 %	0,03 %	5,19 %

**Stanovení strategických cílů v nákupu:**

- dlouhodobě dosahovat meziročních úspor nákladů. Úspory v nákupu dosahujeme tím, že nakupujeme za nižší cenu než dříve, můžeme toho docílit novým dodavatelem, nákupem levnější alternativy, zvolit levnější způsob dopravy. Tady bych navrhovala zavedení evidence nákupních cen, jejímž smyslem je neustále sledovat vývoj cen jednotlivých položek, evidence by sloužila i jako přehled meziročních nárůstů cen a také jako nástroj predikce dalšího vývoje cen do budoucna. Prokazatelně k velkým úsporám dochází nákupem prostřednictvím výběrových řízení. Dále bych zavedla výběrová řízení i na výběr dopravců. Tady by se mohlo osvědčit zavedení elektronických výběrových řízení. E-aukce se dnes už stávají běžným nástrojem nákupu. Motivace k zavedení nákupu prostřednictvím e-aukce je hlavně rychlost provedení těchto výběrových řízení, a to jak na nákup zboží a materiálu, ale i zabezpečení služby. Zavedení této elektronické formy zvyšuje rovněž transparentnost výběrových řízení a také umožňuje snížení nákladů a mění se i způsob komunikace s dodavateli. Jedná se o nástroj rychlého ověřování aktuálních tržních cen. Tímto způsobem je možné dlouhodobé udržení výhodných cen.
- vytvoření nové struktury nákupu, rozdělení nákupu na strategickou a operativní část
- spolupráce pouze se chválenými dodavateli, pravidelné audity u těchto dodavatelů
- výběr dodavatelů na základě měřitelných objektivních ukazatelů
- nákup materiálu za ceny nižší, než je průměr v oboru
- databáze dodavatelů zahrnující hodnocení dodavatelů a nakupované objemy
- pravidelná jednání s klíčovými dodavateli, rozvíjení dlouhodobých vztahů s dodavateli
- pravidelná analýza rizika nedodání, příprava plánu pro případ nenadálých událostí
- hledat způsoby kontroly dodavatelů, využití kupní síly odběratele
- zvažování možných substitucí rizikových položek nebo rizikových dodavatelů
- zvážit možnost zavedení e-Procurement i pro nákup některých materiálů, což by maximálně zautomatizovalo nákup
- zvýšení výkonnosti nákupního týmu (pravidelná školení)

## *2. Vymezení role a odpovědnosti Nákupu*

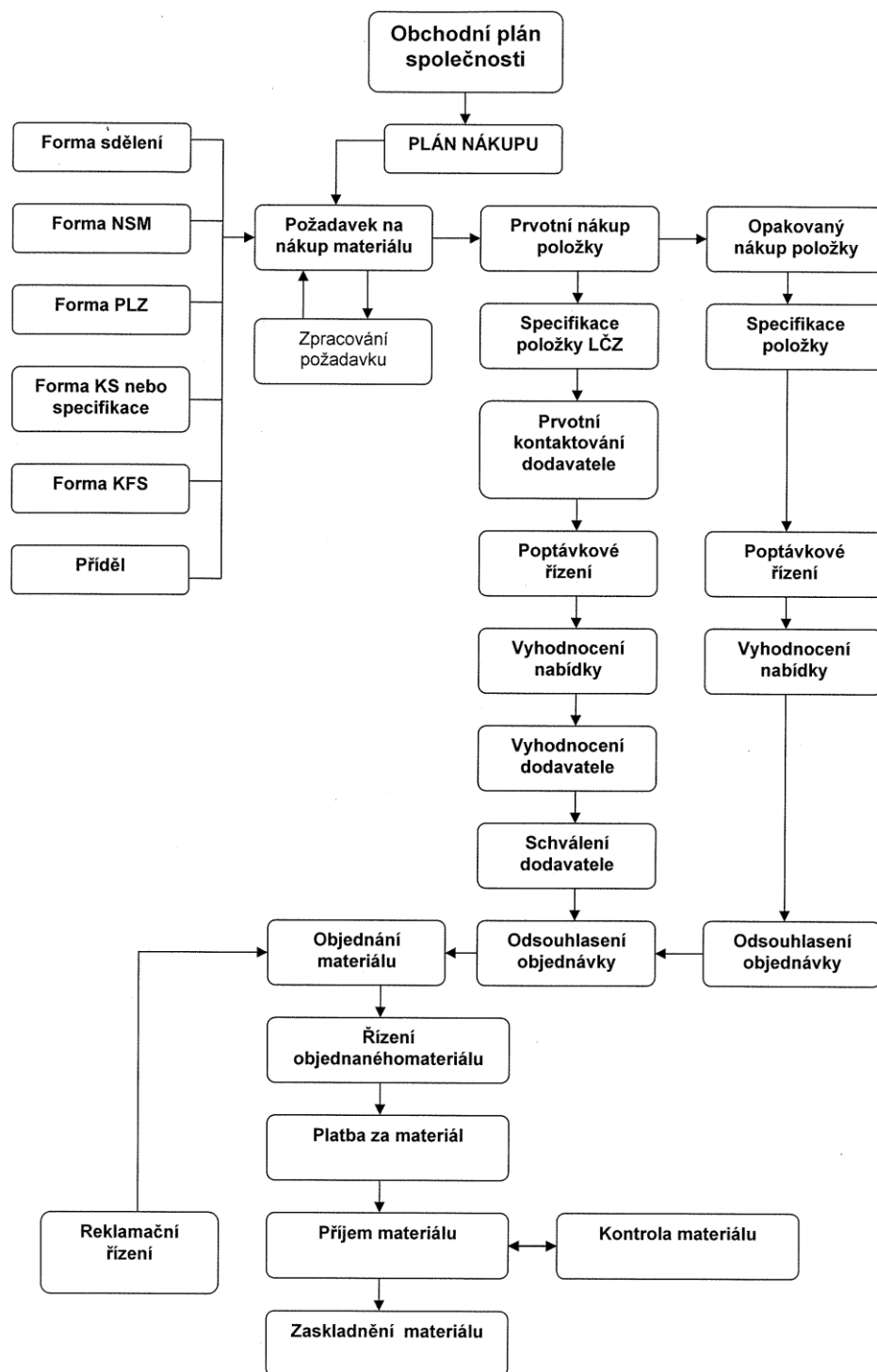
**Popis činnosti funkce referenta Nákupu:** zajišťuje zásobování, projednává s dodavateli celoroční požadavky, připravuje kupní smlouvy, smlouvy o dílo, objednávky, zabezpečuje dodávky tuzemských i zahraničních přístrojů, surovin a materiálů, navrhuje odchylky od technologické dokumentace, kontroluje stav zásob, organizuje likvidaci nepotřebných zásob, spolupracuje při vypracování Plánu nákupu, vyhledává nové vhodné dodavatele, zajišťuje přepravu, spolupracuje na změnách nakupovaných materiálů, kontroluje činnost skladů, provádění přejímek zboží, provádí periodické inventury, zajišťuje průvodní dokumentaci k přístrojům, spolupracuje při reklamačním řízení, zajišťuje a odsouhlasuje faktury.

Jedná se tedy o mix strategických i operativních činností, kde nákupčí budou vždy upřednostňovat operativní činnost a činnosti strategické budou odsunovány do pozadí.

Navrhují rozšíření role Nákupu o Strategický nákup, oddělit operativní části nákupu od strategických. Náplní práce této části oddělení nákupu by bylo: hodnocení dodavatelů, uzavírání rámcových smluv s dodavateli, motivace dodavatelů, nákupní marketing, snižování nákladů, výběr nových dodavatelů, měření dodavatelské výkonnosti, systematické vyhledávání levnější alternativ, optimalizaci zásob.

## *3. Struktura, řízení a organizace nákupu*

Současná organizace nákupu je centralizovaná, jedno oddělení nákupu pro celou společnost.



Obrázek 10 Procesní mapa nákupu [interní zdroj společnosti]

#### *4. Smluvní vztahy a zákonné povinnosti*

S většinou hlavních dodavatelů má firma uzavřené dlouhodobé rámcové smlouvy. Cílem nákupu by mělo být uzavření rámcových smluv o dlouhodobé spolupráci se všemi hlavními dodavateli. To přispěje ke zvýšení stability dodávek a samozřejmě i k úspoře nákladů. V rámci obchodních smluv je nutné zajistit i ochranu duševního vlastnictví, jelikož dochází i k předávání konstrukční dokumentace dodavatelům, která je duševním majetkem společnosti.

#### *5. Kontrola a řízení kvality dodávek*

Součástí vstupní přejímky je nejen kontrola kvality, ale také požadovaných osvědčení o kvalitě, materiály jsou kontrolovány dle příslušných výrobních norem, přejímacích plánů, technických specifikací. Největší důraz je kladen na kontrolu prvotně přijímaných položek. Na základě výsledků zkoušek a měření zaměstnanec vstupní kontroly rozhodne, jestli dodávka vyhovuje stanoveným jakostním parametrům nebo ne. Aby se na letoun nemohl dostat nevyhovující přístroj, je přístroj vybaven zeleným štítkem, pokud vyhověl nebo červeným, pokud se jedná o neshodnou dodávku.

#### *6. Informační a technologická podpora nákupu*

Významnou informační podporu nákupu tvoří stávající informační systém ERP LN 6.1. od společnosti Infor Global Solutions. Systém obsahuje všechny základní moduly jako Plánování výroby, Skladové hospodářství, Nákup, Prodej, Řízení kvality, Finance, Projekt.

### **15.1.2 Analýza dodavatelského portfolia**

*Vyjednávací síla dodavatelů* je jednou ze sil Porterovy analýzy. Je vlastně zrcadlovým obrazem vyjednávací síly kupujících. Představuje vlastně tlak, který mohou dodavatelé vyvíjet na odběratele, a to především zvyšováním cen, ale i snižováním kvality nebo snížením dostupnosti jejich produktů. Ale jsou tu i další síly, ke kterým patří vyjednávací síla kupujících, hrozba náhradníků, konkurenční rivalita.

*Vyjednávací síla kupujících* – zákazníci mohou vyvíjet tlak na výrobní podniky nebo dodavatele s cílem zajištění co nejvyšší kvality, aby zlepšili svoje služby anebo snížili ceny.

Je třeba vzít v úvahu 4 faktory vyjednávací síly kupujících:

- počet kupujících ve vztahu k dodavatelům: pokud je počet kupujících menší ve srovnání s počtem dodavatelů, pak síla kupujících bude větší



- závislost nákupu odběratele na konkrétním dodavateli: pokud existuje více dodavatelů požadujícího produktu, potom je síla kupujícího vyšší
- vysoké náklady na změnu: existuje jen málo alternativních dodavatelů, pak síla kupujícího bude nízká.
- integrace dodavatelů: pokud se podaří sloučení dodavatelů, dosáhne kupující větší vyjednávací síly

Pokud je kupní síla příliš vysoká, dochází ke snížení ziskovosti v odvětví a může to odradit nové účastníky v podnikání v daném odvětví.

#### *Analýza dodavatelského portfolia*

Účelem této analýzy je rozdělení dodavatelů do jednotlivých segmentů, představující typ dodavatelsko-odběratelského vztahu:

- **Strategičtí dodavatelé:** jedná se o vysokou vzájemnou závislost dodavatele a odběratele
- **Dodavatelé, dodávající bezproblémové položky:** nízká závislost dodavatele a odběratele
- **Dodavatelé klíčových položek:** jedná se o vysokou závislost dodavatele a nízkou závislost kupujícího
- **Dodavatelé úzkoprofilových položek:** v tomto případě se jedná o nízkou závislost dodavatele a vysokou závislost kupujícího

*Tabulka 7 Analýzy dodavatelského portfolia (vlastní zpracování)*

<p><b>Dodavatelé klíčových položek</b></p> <p>-v odvětví je mnoho konkurentů -nakupujeme od více dodavatelů -možnost změny dodavatele</p> <p><b>Doporučení: maximální využití síly kupujícího</b></p>	<p><b>Strategičtí dodavatelé</b></p> <p>-jedná se o vůdce trhu -dodavatelé se specifickým know-how</p> <p><b>Doporučení: zde se jedná o vyrovnání sil kupujícího a prodávajícího</b></p>
<p><b>Dodavatelé bezproblémových položek</b></p> <p>-mnoho dodavatelů -bezproblémové zásobování</p>	<p><b>Dodavatelé úzkoprofilových položek</b></p> <p>-technologičtí lídři -minimální možnost výběru dodavatele -dominance dodavatelů -nízká síla kupujícího</p>

<b>Doporučení: optimalizovat množství dodavatelů, maximálně zefektivnit proces nákupu od těchto dodavatelů, automatizace procesu</b>	<b>Doporučení: držet dostatečný objem zásob</b>
--	---

Tabulka 8 Segmentace dodavatele (vlastní zpracování)

<i>OP – obchodní partner</i>	<i>Předmět dodávek</i>	<i>segmentace dodavatele</i>
<b>AERO Vodochody AEROSPACE</b>	podvozky, spoj. mat., kooperace	strategický dodavatel
<b>Aerofloor Ltd.</b>	koberce, koženky, látky	dodavatel klíčových položek
<b>AEROPROFIL s.r.o.</b>	speciální spojovací, letecký materiál	dodavatel klíčových položek
<b>Alucast, s.r.o.</b>	hliníkové odlitky	dodavatel klíčových položek
<b>ASOVIA</b>	nýty	dodavatel klíčových položek
<b>AVIA PROPELLER, S.R.O.</b>	vtule	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>COLORLAK, A. S.</b>	barvy, chemikálie	dodavatel klíčových položek
<b>DYNAMICMETALS</b>	hutní mat. letecké jakosti	dodavatel klíčových položek
<b>EnerSys, s.r.o.</b>	letecké baterie	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>GE Aviation Czech s.r.o.</b>	motory	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>Goodrich Corporation</b>	odledňovací povlaky	dodavatel klíčových položek
<b>Ing. Rostislav Trlida</b>	ruské elektromateriály a spoj. materiály	dodavatel klíčových položek
<b>JIHLAVAN, a.s.</b>	hydraulické přístroje, válce, ventily	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>JIHOSTROJ, A.S.</b>	hydraulické přístroje, plováky	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>KUMZ</b>	hutní letecký materiál	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>LETECKÉ PŘÍSTROJE PRAHA,</b>	navigační palubní přístroje, vzpěry	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>MESIT aerospace, spol. s</b>	navigační palubní přístroje	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>MIKROTECHNA PRAHA, A.S.</b>	navigační palubní přístroje, osvětlení	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>MITAS a.s.</b>	letecké pneumatiky	dodavatel klíčových položek
<b>MOOG BRNO s.r.o.</b>	řídící jednotky, jističe	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>QUITTNER &amp; SCHIMEK, s.r.o.</b>	elektromateriál, konektory, vodiče, relé	dodavatel klíčových položek
<b>SA Scandinavian Avionics</b>	západní navigace	dodavatel klíčových položek
<b>SAFINA, a. s.</b>	letecké nýty a řezné nýty	dodavatel klíčových položek
<b>Safran Aerotechnics</b>	kyslíkové vybavení	dodavatel klíčových položek
<b>Spectrum Franěk, s.r.o.</b>	hermetiky, chemikálie	dodavatel klíčových položek
<b>Strojmetal Aluminium Forg Technologie, Rusko</b>	hliníkové výkovky	dodavatel klíčových položek
	čelní skla	dodavatel klíčových položek

<b>Technometra Český Brod, a</b>	hydraulické agregáty, čerpadla, ventily	dodavatel úzkoprofilových položek
<b>THT Ostrava CZ a.s.</b>	hydraulické hadice	dodavatel klíčových položek
<b>Trelleborg Bohemia, a.s.</b>	nádrže, pryže, vaky, kroužky	dodavatel klíčových položek
<b>TW METALS POLSKA Sp.z o.o.</b>	hutní materiál zahraniční	dodavatel klíčových položek
<b>Twin Trans</b>	letecké palivo	dodavatel klíčových položek
<b>Zbyněk Kindl</b>	hydraulické zvedáky	dodavatel klíčových položek
<b>ZLIN AIRCRAFT a.s.</b>	brzdy, kola, spoj. mat., kooperace	dodavatel úzkoprofilových položek

*Dodavatelé klíčových položek:* vhodným způsobem vyjednávání je principiální způsob jednání, netlačíme přímo na cenu, ale chceme rozklad nákladů, je nutné mít připraveno několik konkurenčních nabídek.

*Strategičtí dodavatelé:* vyjednávání s monopolním dodavatelem, při vyjednávání s takovým dodavatelem je vhodné vytvoření dlouhodobého partnerského vztahu, můžeme aplikovat strategii výhra-výhra, společně se snažíme nalézt úspory, vytvořit vztah vzájemné důvěry.

*Dodavatelé bezproblémových položek:* nabízí se využití způsobu kompetitivního vyjednávání, základem jehož je naplnění vlastních zájmů v maximální míře, je třeba při přípravě na jednání pečlivě shromáždit informace, velmi účinná může být jednání se třetí stranou, jiným potenciálním dodavatelem, čímž získáme konkurenční nabídku, jež se stává naším vyjednávacím trumfem. Pokud v něčem ustoupíme, jen s podmínkami.

*Dodavatelé úzkoprofilových položek:* tito dodavatelé disponují větším množstvím zákazníků, musíme se proto smířit s vyšší vyjednávací silou dodavatele, budeme nuceni nakupovat za vyšší ceny, než bychom si přáli anebo nakoupit na sklad. Při vyjednávání je důležité si dobře připravit vyjednávací argumenty pro přesvědčení protistrany, co může získat uzavřením zakázky (např. zahájení dlouhodobé spolupráce, dobré reference). Dalším argumentem pro vyjednávání je, co protistrana vlastně ztratí neuzavřením nové dohody (např. dobře placícího zákazníka, vyčerpání svých kapacit).

### 15.1.3 SWOT analýza nákupního oddělení

Při posuzování silných a slabých stránek se soustředíme zejména na analýzu zaměřenou na formulaci Strategie nákupu.

Tabulka 9 SWOT analýza nákupního oddělení (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>-dobré komunikační schopnosti celého nákupního oddělení</li> <li>-samostatnost nákupčích</li> <li>-flexibilita nákupního týmu</li> <li>-odpovědnost nákupního oddělení a jednotlivých členů týmu</li> <li>-stabilita celého nákupního oddělení</li> <li>-schopnost rychle reagovat na poptávky provozovatelů</li> <li>-dlouhodobé vztahy s dodatelem založené na důvěře</li> <li>-znalost oboru</li> <li>-organizační schopnosti</li> <li>-velká firma, garantující vyšší záruky, což je argument při vyjednávání s dodavatelem</li> <li>-podpora technického úseku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-horší jazyková vybavenost nákupčích</li> <li>-horší znalosti strategie práce s dodavatelem, vyjednávací schopnosti nákupního oddělení</li> <li>-slabší technické znalosti a analytické schopnosti nákupčích</li> <li>-nedostatečná zastupitelnost nákupčích</li> <li>-pozdní zapojení nákupu do vývoje nového produktu</li> <li>-neustálé změny plánu spotřeby</li> <li>-požadavky s příliš krátkými termíny pro realizaci objednávek</li> </ul>
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>-osobní rozvoj – školení</li> <li>-zvýšení výkonnosti celého nákupního oddělení</li> <li>-snaha technologického oddělení vyhledávat alternativy, to umožňují nákupu poptávat u více dodavatelů</li> <li>-snaha obchodního oddělení naplnit výrobní plán minimálně s ročním předstihem, to dává nákupu dostatečnou dobu na zajištění materiálu v požadované kvalitě a za příznivých cen</li> <li>-očekávané zvýšené objemy nákupu</li> <li>-zavedení strategického nákupu</li> <li>-orientace na přímé nákupy od výrobců</li> <li>-budování dlouhodobých vztahů s dodavatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-výpadek dodávek</li> <li>-zpoždění standardních termínů dodávek</li> <li>-nekvalita dodávek</li> <li>-nárůst cen</li> <li>-vzhledem k ekonomické situaci, zvyšování tlaku na úspory</li> <li>-časté změny ve specifikacích letounů, nebezpečí zastarání současných zásob</li> <li>-závislost jen na jediných dodavatelích</li> <li>-embargo, krize ekonomiky</li> <li>-nedostatek finančních zdrojů</li> </ul>

*Návrhy na eliminaci slabín:*

- co se týče úrovně znalostí a schopností nákupního týmu je vhodné zavést pravidelné proškolení, posílení týmu o jazykově a technicky vybavené nákupčí
- zastupitelnost: vytvořit funkční systém zastupitelnosti, možnost práce z domu

*Návrhy na eliminaci hrozeb:*

- výpadky dodávek: vytvořit správnou výši pojistných zásob, mít alternativní dodavatele a rovněž stanovit možnosti náhrad materiálu u co nejvíce položek, ověřovat finanční situaci a také výrobní kapacity dodavatelů nenahraditelných položek
- nekvalita dodávek: provádět kvalitativní audity u dodavatelů, požadovat systémy řízení kvality u dodavatelů
- časté změny specifikací letounů: nutnost rychlého zabezpečí nově požadované položky je možné řešit udržováním minimálních zásob námi odebíraných položek u dodavatelů, pak nehrozí riziko nezajištění materiálu včas anebo zestárnutí v našich skladových prostorech při změně specifikace
- závislost na jediných dodavatelích: analyzovat riziko, v případě velkého rizika smluvně ošetřit nebo změnit technickou specifikaci

*Návrhy využití silných stránek:*

- dlouhodobé vztahy s dodavatelem založené na důvěře: vyšší síla kupujícího při vyjednávání
- znalost oboru: vyšší síla kupujícího při vyjednávání
- velká firma garantující vyšší záruky: vyšší síla kupujícího při vyjednávání

*Návrhy využití příležitostí:*

- rozvoj školení, zvýšení výkonnosti nákupu: možnosti snížení nákladů nákupu, lepší zabezpečení dodávek, optimalizace skladových zásob, snížení rizik nákupu
- očekávané zvýšení objemů nákupu: vyšší vyjednávací síla kupujícího, možnost dojednání slev

**15.1.4 Návrh systému výběru dodavatelů**

Pro nákup materiálu nebo zboží vyššího finančního objemu je nejvhodnější využít výběrová řízení. Před vyhlášením výběrového řízení je nejdříve nutné připravit zadávací dokumentaci.

### Zadávací dokumentace

Jedná se o soubor dokumentů, požadavků, technických podmínek zadavatele. Dochází zde jednak k vymezení předmětu zakázky v detailech, nezbytných pro následné zpracování nabídky.

Zadávací dokumentace musí obsahovat následující:

- informace o předmětu a rozsahu výběrového řízení
- požadovaný termín plnění
- kvalifikační předpoklady
- obchodní podmínky
- požadavky na způsob zpracování cenové nabídky
- lhůta a způsob podání nabídek
- prohlášení, že výběrové řízení je interním postupem společnosti pro výběr dodavatelů a dodavatelům nevyplývají žádné nároky či práva

Zadávací dokumentace by se neměla po vyhlášení výběrového řízení již měnit.

#### 1. Podmínky na zpracování nabídky

Pokud bude použito plnění zakázek pomocí subdodavatelů, musí to být uvedeno v nabídce.

#### 2. Doporučené kvalifikační předpoklady

- výpis z obchodního rejstříku
- doklad o oprávnění k podnikání
- čestné prohlášení dodavatele, že vůči němu nebyl prohlášen úpadek, že není v likvidaci
- pojistná smlouva: předmětem smlouvy je pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dodavatelem
- reference na plnění dodávek podobného druhu
- certifikáty ISO 9001, doklady vztahující se kvalitě dodávaného produktu

#### 3. Vyhlášení výběrového řízení: oznámení o výběrovém řízení musí být provedeno alespoň na jednom elektronickém serveru (např. [www.epoptávka.cz](http://www.epoptávka.cz)), je možné i

přímé oslovení dodavatelů a rovněž musí být výběrová řízení zveřejněna na webových stránkách

4. *Výběrová komise – je nutné ustanovit komisi skládající se z:*

- ředitele úseku, do jehož kompetence patří plnění zakázky
- ekonomický ředitel
- právní a personální ředitel
- zástupce kontroly kvality

5. *Hodnocení nabídek: kvalifikační, technické, obchodní*

Kvalifikační část: jedná se o posouzení splnění kvalifikačních požadavků u každého dodavatele, který se účastní výběrového řízení. Je to podmínkou pro postoupení do hodnocení technické části. Pokud dodavatel nesplní kvalifikační požadavky, musí být písemně informován.

Technická část: dojde k posouzení veškerých parametrů nabídky a provede se porovnání nabídek. Ty nabídky, které budou vyhovující postoupí do obchodní části.

Obchodní část: cílem obchodní části je vyjednávání a dosažení co nejlepší ceny. Vyjednávání má formu obrácené aukce, kdy vítězem je ten, který nabídne nejnižší cenu. Vyvolávací cenou je nejnižší cena, nabídnutá účastníky, kteří postoupili do obchodní části hodnocení s tím, že se mohou vyjádřit, zda chtějí svoji nabídku ještě vylepšit. Postupné snižování ceny probíhá až do momentu, kdy už žádný účastník není ochoten více cenu snížit. Vítězem se pak stává ten účastník, který nabídl nejnižší cenu. Aukce může probíhat i elektronicky.

6. *Rozhodnutí o vítězi vypsánoho výběrového řízení*

O tom, kdo je vítězem výběrového řízení rozhodne komise, o rozhodnutí o výsledku výběrového řízení musí být informováni všichni účastníci výběrového řízení.

7. *Zpráva z jednání výběrové komise*

Komise vydá zprávu obsahující následující:

- datum jednání komise
- seznam doručených nabídek
- ověření splnění kvalifikačních požadavků

- technické posouzení
- průběh a závěr obchodního vyjednávání o ceně

Na základě výsledků výběrového řízení, se pak vypracuje návrh smlouvy na předmět zakázky, který musí odpovídat nabídce. V případě, že v rámci jednání o smlouvě nedojde nakonec k podpisu smlouvy, bude jednáno o uzavření smlouvy s dalším dodavatelem, který se umístil jako druhý v pořadí.

### Provedení výběru nejvhodnějšího dodavatele

Provedení výběru nejvhodnějšího dodavatele bych chtěla ilustrovat na nákupu inerčních vysílačů, které se provádí pravidelně každý rok. Množství nakupovaných vysílačů se stanoví podle stávajícího výrobního plánu. Nákup se uskutečňuje s ročním předstihem, jelikož je nutné se dostat do výrobních kapacit výrobce.

Výběrového řízení se zúčastnilo 6 dodavatelů. Nabídky předložili v požadovaném termínu všichni oslovení dodavatelé, spolu s požadovanými dokumenty nutnými k posouzení jejich základních, profesních, ekonomických a technických předpokladů, proto bylo možné, aby postoupili do poslední části výběrové řízení obchodního vyjednávání. Proběhly celkem tři kola licitace o ceně, a nakonec byly předloženy následující konečné nabídky:

*Tabulka 10 Předložené nabídky (vlastní zpracování)*

účastník VŘ	A	B	C	D	E	F
<b>Cena v EUR (DAP Kunovice)</b>	2725	1745	1875	1890	2500	2010
<b>platební podmínka (dny)</b>	30	30	20	40	30	120
<b>dodací lhůta (dny)</b>	120	120	60	60	120	120
<b>obchodní záruka (roky)</b>	2	3	2	2	2	2
<b>stupeň certifikace (body)</b>	100	90	100	70	90	60

Obchodní části výběrového řízení se mohou zúčastnit pouze účastníci, kteří splní předcházející kvalifikační předpoklady, pak obvykle při konečném hodnocení je hlavním kritériem cena.

### Scoring model

Návrhem na zlepšení systému výběru dodavatelů je zavedení metody Scoring model pro výběr nejlepší nabídky.



K jednotlivým kritériím se nejdříve přiřadí váha:

Cena	70 %
Platební podmínka	10 %
Dodací lhůta	10 %
Stupeň certifikace	10 %

Tabulka 11 Nabídky a specifikace váhy kritéria (vlastní zpracování)

Kritéria/účastník VŘ	váha kritérií	A	B	C	D	E	F
Cena v EUR (DAP Kunovice)	70	2725	1745	1875	1890	2500	2010
splatnost (dny)	10	30	60	20	40	30	120
dodací lhůta (dny)	10	120	120	60	30	120	120
stupeň certifikace (body)	10	95	90	85	70	90	80
celkem	100						

Tabulka 12 Váhy a přepočtené hodnoty (vlastní zpracování)

Kritéria/účastník VŘ	váha kritérií	A	B	C	D	E	F
Cena v EUR (DAP Kunovice)	70	64	100	93,1	92,3	69,8	86,8
splatnost (dny)	10	25	50	16,7	33,3	25	100
dodací lhůta (dny)	10	25	25	50	100	25	25
stupeň certifikace (body)	10	100	94,7	89,5	73,7	94,7	84,2
celkem	100						

U jednotlivých kritérií jsme si stanovili nejlepší hodnotu, ke které uvedeme 100 (vyjádřeno v procentech) a pak následuje dopočítání trojčlenkou (nejlepší hodnota kritéria/hodnota kritéria x 100)

Tabulka Vážené relativní hodnoty kritérií celkové skóre

Tabulka 13 Vážené relativní hodnoty kritérií, celkové skóre (vlastní zpracování)

Kritéria/účastník VŘ	váha kritérií	A	B	C	D	E	F
Cena v EUR (DAP Kunovice)	70	4480	7000	6517	6461	4886	6076
splatnost (dny)	10	250	500	167	333	250	1000
dodací lhůta (dny)	10	250	250	500	1000	250	250
stupeň certifikace (body)	10	1000	947	895	737	947	842
celkem	100	5980	8697	8079	8531	6333	8168

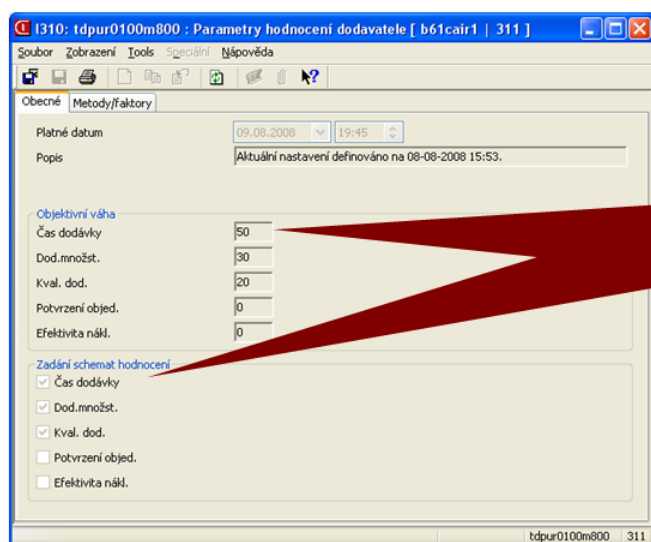
V posledním kroku jsme si dopočítali hodnoty jednotlivých kritérií (váha kritéria x procentní hodnota kritéria) a konečné součty všech hodnot u každého dodavatele. Z výsledků vidíme, že nejlepší nabídku předložil dodavatel B.

### 15.1.5 Návrh nového systému pravidelného hodnocení dodavatelů v informačním systému LN

Současné provádění hodnocení dodavatelů je prováděno ručně, formou excelovské tabulky, za použití převážně subjektivních kritérií. Je žádoucí, aby kritéria přešla ze subjektivních na měřitelná objektivní, včetně stanovené škály a váhy a aby systém generoval hodnocení dodavatele automaticky, nikoli na základě podkladů referentů několikrát ročně.

Návrhem na zlepšení pravidelného hodnocení stávajících dodavatelů je možnost využití modelu Hodnocení dodavatelů ve stávajícím informačním systému IS LN.

#### *Definice parametrů – objektivní kritéria*



Jedná se o objektivní kritéria, která pokud jsou zaškrtnutá, je nutné zadat jejich váhu.

Objektivní kritérium=kritérium, které systém propočítává přímo z dat (na základě ukončené nákupní objednávky, tj.včetně příjmu na sklad, kontroly kvality...atd.)

Obrázek 11 *Definice parametrů – objektivní kritéria [interní zdroj společnosti]*

Prvním krokem je nadefinování parametrů hodnocení dodavatele. V úloze Parametry hodnocení dodavatele se dostaneme přes menu: Správa objednávek – Parametry správy objednávek – Parametry hodnocení dodavatele. Otevřeme “aktuální nastavení“ a můžeme zadat nebo měnit jednotlivá okna parametrů. Zaškrtneme údaje, které chceme sledovat.

K těmto parametrům je nutné zadat váhu.

Objektivní kritéria jsou propočítána přímo z dat, a to na základě ukončené nákupní objednávky, příjmu na sklad, kontroly kvality.

V dalším kroku je nutné označit Obchodní partnery, kteří mají být sledováni.

Dále je nutné definovat objektivní bodovací schéma hodnocení. Aby systém mohl podle zadaných kritérií propočítat hodnocení na základě nákupní objednávky, je nutné nejdříve definovat položku a obchodního partnera. A to jednotlivě pro každý typ kritéria.

Hod.	Procenta
-5	10
-1	50
0	100
5	45
100	30

Obrázek 12 Nastavení hodnot kritérií [interní zdroj společnosti]

### Definice parametrů – subjektivní kritéria

Subjektivní kritéria se mohou využívat např. pro definování dotazníků. Nakonec systém k objektivním kritériím připočítá ještě do hodnocení i definovaná subjektivní kritéria. Definování Subjektivní hodnoty hodnocení dodavatelů se určuje bodovou škálou pro hodnocení. Je možné si i vytisknout dotazník hodnocení dodavatelů.

Cílem celého hodnocení je zařazení dodavatele do určité skupiny “úspěšnosti“. Je možné si vytisknout i graf hodnocení dodavatelů.

Klasif. dodavatelů	Typ kritéria	Kritéria	Nast. hodnocení	Vypočítaný kurz	Změna
	Subjektivní	003	0.00000	0.00000	
	Dodávka		0.00000	0.00000	
	Kvalita		0.00000	0.00000	ln311
	Množství		0.00000	0.00000	ln311
	Efektivita nákladů		100.00000	100.00000	ln311
	Schválení objednávek		0.00000	0.00000	ln311
	Období hodnocení		12.00000	12.00000	ln311

Všechny objektivní a všechny nadefinovaná subjektivní kritéria

Nastavené hodnocení pro dodavatele/rok/období/kritérium. Toto hodnocení je pak použito pro výpočet.

Aktualizovat je možné přes menu Speciální-Aktualizace hodnocení

Klasifikace dodavatelů pro kritérium. Zaktualizuje se přes menu Speciální – Celkové hodnocení. Následně se objeví hodnoty celkového hodnocení dodavatele.

Obrázek 13 Nastavení hodnocení dodavatele [interní zdroj společnosti]

Navrhují rozšíření kritérií pro hodnocení dodavatelů:

- platební podmínky
- kapacita
- finanční situace
- poskytování množstevních slev
- dodavatelský servis
- společenská odpovědnost: firma nepožaduje a nehodnotí u svých dodavatelů společenskou odpovědnost. Je nutnost, aby každý dodavatel si uvědomoval případné důsledky svého chování. Pokud společnosti dodržují společenskou odpovědnost, vylepšuje to jejich image a tím se stávají konkurenceschopnějšími.

Co se týče metodiky stanovení váhy hodnotících kritérií je možné využít odborného odhadu nebo využít jednu z následujících metod:

- Metoda pořadí
- Bodovací metoda
- Fullerův trojúhelník
- Saatyho metoda

Motivace dodavatelů je velmi důležitým aspektem. Ve společnosti dochází k pravidelnému hodnocení dodavatelů a tyto výsledky je vhodné využít potom k motivaci dodavatelů.

Příkladem takové motivace může být vyhlašování a oceňování nejlepších dodavatelů. Je možné monitorovat, v čem jsou jednotliví dodavatelé nejlepší a v čem je naopak možné se zlepšit. I naším cílem je, aby dodavatelé dosahovali co nejlepších výsledků, protože pak dochází k budování kvalitního dodavatelsko-odběratelského vztahu.

### 15.1.6 Identifikace a řízení rizik nákupu

Co je riziko v nákupu? Rizikem v nákupu měříme pravděpodobnost, že dodávka nebude splňovat množstevní požadavky nebo kvalitativní. Dále může dojít i k neočekávanému překročení nákladů, nedodání včas. Riziko se prolíná velkou částí strategie nákupu, riziko posuzujeme při výběru dodavatelů, při uzavírání smluvních vztahů s dodavateli, při plánování zásob.

*Identifikace rizik nákupu společnosti:*

**Politická rizika:** nestabilita vlády, hospodářské sankce, postoj orgánů Státní správy

**Finanční rizika:** růst cen materiálů a zboží, nedodání již předem zaplaceného zboží na zálohu, neočekávané dodatečné náklady, kurzové změny při nákupu ze zahraničí

**Dodací rizika:** zpoždění zásilky, poškození zboží, zadržetí zboží na celnici, ztráta, neočekávané náklady navíc

**Právní rizika:** nedodržení podmínek podepsaného kontraktu, neuznání reklamace, nedodání povinných certifikátů

**Rizika související se zraněním osob a životním prostředím:** zranění, poškození majetku někoho jiného, přeprava nebezpečných látek, která není autorizovaná

**Geopolitická rizika:** změny zákonů, odejmutí licence, vypovězení smluv

**Organizační a personální:** odchod klíčových osob z firmy, změny celkové strategie, organizační změny v dodavatelské společnosti

## Hodnocení rizika podle pravděpodobnosti a dopadu rizika:

Tabulka 14 Kritéria pro analýzu (vlastní zpracování)

pravděpodobnost rizika	dopad rizika	priorita rizika
téměř jisté	0,9	katastrofický
pravděpodobné	0,7	značný
možné	0,5	běžný
spíš ne	0,3	malý
výjimečně	0,1	bezvýznamný

Tabulka 15 Hodnocení rizika a navrhované opatření (vlastní zpracování)

riziko	pravděpodobnost rizika	dopad rizika	priorita rizika	opatření
zpoždění dodávky	0,7	0,7	0,49	vysoké ošetřeno ve smlouvě orientace na více trhů, alternativy nákupu ošetření smluvně
hospodářské sankce, embargo	0,5	0,9	0,45	
růst cen	0,7	0,5	0,35	
reklamace od zákazníka	0,5	0,7	0,35	
odejmutí licence	0,3	0,9	0,27	
povinné certifikáty	0,5	0,5	0,25	střední ošetřeno ve smlouvě - audit dodavatele - - ošetřeno smluvně ošetřeno pojištěním ošetřeno pojištěním ošetřeno smluvně - - ošetřeno smluvně fixace měnového kurzu -
odchod klíčových osob	0,5	0,5	0,25	
organizační změny v dodavatelské spol.	0,5	0,5	0,25	
nedodání zaplaceného zboží	0,3	0,7	0,21	
poškození	0,3	0,7	0,21	
ztráta	0,3	0,7	0,21	
nedodržení podmínek kontraktu	0,3	0,7	0,21	
změny zákonů	0,3	0,7	0,21	
vypovězení smluv	0,3	0,7	0,21	
dodatečné náklady	0,5	0,3	0,15	
kurzové změny	0,5	0,3	0,15	
zadržení na celnici	0,3	0,5	0,15	
neautorizovaná přeprava nebezpečných látek	0,1	0,5	0,05	
zranění	0,1	0,3	0,03	
poškození cizího majetku	0,1	0,3	0,03	

### 15.1.7 Plánování a řízení dodávek a zásob

#### Analýza zásob společnosti

Pro plynulý průběh výroby letadel, pro zabezpečení požadavků servisu a pro potřeby náhradních dílů leteckých operátorů je nutné udržovat určitou úroveň.

**Celková evidence zásob:** 30 000 položek

**Aktivně používané položky:** 15 000 položek

Do letounu vstupuje 8000 položek.

*Rozdělení položek na tyto základní skupiny:*

**Položky vyráběné** (kusovníkové): položky, které se ve společnosti vyrábí, jedná se o jednotlivé dílce, podsestavy, celkové sestavy, vyrábí se z nakoupených materiálů a pak jsou instalovány do finálního produktu

**Položky nakupované** (kusovníkové): nakupované materiály, které vstupují do finálního produktu

**Zboží zákazníka:** materiály zaslané do firmy za účelem zušlechtnění

**Položky, dodané zákazníkem,** které jsou jeho majetkem a které budou instalovány do jeho finálního produktu

**Režijní materiál:** položky zajišťované pro administrativní potřeby

Nakupované kusovníkové položky se skladují v centrálním skladě, kde je umístěný rovněž pohotovostní sklad náhradních dílů, které slouží pro AOG potřeby provozovatelů. V centrálním skladě se skladuje hutní materiál, veškeré přístroje a agregáty, dále pak spojovací materiál, různé pryžové materiály, režijní materiál a kancelářské potřeby.

#### Rychlost a doba obratu

Hodnoty pro výpočet těchto ukazatelů jsou získány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát 2021.

**Doba obratu zásob=průměrná zásoba/denní tržby**

Údaje získané z rozvahy:

- stav zásob k 31.12.2021 = 1 702 960 000 Kč
- tržby za vlastní výrobky 31.12. 2021 = 1 698 434 000 Kč
- tržby za prodej zboží k 31.12. 2021 = 83 219 000 Kč

**doba obrat zásob za rok 2021** =  $(1702960000 / 1781653000) * 360 = 344$  dnů

**rychlost obratu zásob** =  $360 / \text{doba obratu zásob} = 360 / 344 = 1,05$

Jen pro srovnání uvádím stejné ukazatele z roku 2010: doba obratu zásob 2010 byla 165 dnů a rychlost obratu zásob byla 2,2.

Zjištěná doba obratu zásob nás informuje o tom, že zásoby jsou vázány přibližně 344 dnů. V porovnání s jinými firmami v České republice, kde se doba obratu zásob pohybuje v intervalu 50-100 dnů můžeme usuzovat o tom, že nákupy se zajišťují moc brzy. Rovněž, když si zhodnotíme rychlost obratu zásob, která by měla být kolem 7, je vidět, že rychlost obratu zásob společnosti je nízká. Srovnala jsem zjištěné výsledky se stejnými ukazateli z roku 2010 a bohužel současné výsledky jsou horší než před jedenácti lety. Při detailnějším pohledu na zásoby 2021 vidíme, že nedokončená výroba je celkem 1 135 667 542 Kč, takže tvoří většinou hodnotu zásob. Vysvětlením může být i současná situace ve firmě, kdy dochází k zpomalení prodeje, pokles obchodních zakázek, změna obchodního plánu, nedokončení plánovaného počtu finálního produktu a tím i k nadvýrobě dílců, držení nadměrného množství nedokončené výroby. To vše má bohužel pak i negativní dopad na likviditu podniku.

### **Výrobní a logistické ukazatele výkonnosti společnosti:**

Pro porovnání ukazatelů výrobní a logistické výkonnosti byla využita metodika vyvinutá na Ústavu průmyslového inženýrství a informačních systémů Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, vycházející z metody Balanced Score Card. (Bobak, Pivodova, 2013).

*Tabulka 16 Výrobní a logistické ukazatele společnosti (Albertina, 2022)*

tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva celkem</b>	195472	328266	479862	558642	753883	1093526	1313378
<b>PHV</b>	-24877	13231	105110	77737	169485	235973	57440
<b>Rentabilita z aktiv</b>	-12,73	4,03	21,90	13,92	22,48	21,58	4,37
<b>Provozní výnosy</b>	146660	517642	760360	573612	909891	1459191	1162634
<b>Provozní náklady</b>	171537	504411	655250	495875	740406	1223218	1105194
<b>Zásoby</b>	56084	134876	186019	288836	325780	538272	544849
<b>HIM</b>	377346	347666	361678	305787	262807	267943	338933
<b>PS</b>	241	447	481	515	538	617	764
<b>DOZ</b>	140	95	89	184	131	135	171
<b>Produktivita</b>	608,5477178	1158,036	1580,79	1113,81	1691,247	2364,977	1521,772
<b>Vybavenost</b>	1565,751037	777,7763	751,9293	593,7612	488,4888	434,2674	443,6296



2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1790086	1799601	2048214	2687232	2367228	1995035	2530386	2445401	3068497
23547	266522	48486	-27214	170872	215684	270240	176653	340900
1,32	14,81	2,37	-1,01	7,22	10,81	10,68	7,22	11,11
1238477	1906416	1821546	1531314	1592926	1952145	2044497	1983470	2281806
1214930	1639894	1773060	1558528	1422054	1736461	1774257	1806817	1940906
971673	754111	1138299	1804318	1478342	1190489	1226724	1488892	1742009
434390	512571	574214	595383	542255	520864	532485	625560	632891
849	898	971	1020	942	843	911	1029	1094
286	144	228	430	339	223	219	274	279
1458,748	2122,958	1875,949	1501,288	1691,004	2315,712	2244,234	1927,57	2085,746
511,649	570,7918	591,3635	583,7088	575,6423	617,8695	584,506	607,93	578,511

### ABC analýza

Jako reprezentativní vzorek pro provedení ABC analýzy použiji 50 položek pro výrobu hlavního produktu výrobního závodu, celkový počet hlavních položek je přibližně 8000. Do reprezentativního vzorku jsem zahrnula jednak ty nejdražší položky, jako jsou motor, vrtule a podvozek, dále přístroje, nakonec elektro materiál, hutní a spojovací materiál. Dále následuje rozdělení těchto položek pomocí metody ABC.

Tabulka 17 ABC analýza (vlastní zpracování)

číslo položky	Název	MJ	průměrná roční spotřeba	Cena Kč/ks	průměrná roční spotřeba v Kč	% podíl na spotřebě	Kumulativní podíl na spotřebě
1	Pohonná jednotka L	KS	21	8 229 290,00 Kč	172 815 090,00 Kč	57,6087%	57,6087%
2	noha podvozku předního	KS	21	2 394 383,00 Kč	50 282 043,00 Kč	16,7617%	74,3704%
3	Vrtule L	KS	26	718 539,00 Kč	18 682 014,00 Kč	6,2277%	80,5982%
4	Vysilač teploty vzduchu kabiny	KS	22	839 987,00 Kč	18 479 714,00 Kč	6,1603%	86,7584%
5	Čerpadlo regulační pístové P	KS	26	410 158,00 Kč	10 664 108,00 Kč	3,5549%	90,3134%
6	Měnič třífázový 3 x 36V	KS	25	219 448,00 Kč	5 486 200,00 Kč	1,8288%	92,1422%
7	Generator Unit	KS	25	92 290,00 Kč	2 307 250,00 Kč	0,7691%	92,9114%
8	PNEU	KS	80	25 537,00 Kč	2 042 960,00 Kč	0,6810%	93,5924%
9	Palivové čerpadlo L	KS	22	86 746,00 Kč	1 908 412,00 Kč	0,6362%	94,2286%
10	SERVOMOTOR KSA 372X	KS	3	503 677,00 Kč	1 511 031,00 Kč	0,5037%	94,7323%
11	SKLO CELNI P	KS	13	104 640,00 Kč	1 360 320,00 Kč	0,4535%	95,1857%
12	SKLO CELNI L	KS	13	104 640,00 Kč	1 360 320,00 Kč	0,4535%	95,6392%
13	Průtokoměr L	KS	30	39 568,00 Kč	1 187 040,00 Kč	0,3957%	96,0349%
14	VALEC PRAC LUN7134-8	KS	23	41 800,00 Kč	961 400,00 Kč	0,3205%	96,3554%
15	Přepínač tlačítkový	KS	30	30 093,00 Kč	902 790,00 Kč	0,3009%	96,6563%
16	NADRZ LET XL410.6612	KS	16	52 114,00 Kč	833 824,00 Kč	0,2780%	96,9343%
17	Statický měnič kmitočtu	KS	21	37 787,00 Kč	793 527,00 Kč	0,2645%	97,1988%
18	RYCHLOMER LUN1108.06-8	KS	14	54 690,00 Kč	765 660,00 Kč	0,2552%	97,4541%
19	Povlak pryžový	KG	18	36 005,00 Kč	648 090,00 Kč	0,2160%	97,6701%

20	NADR LET 621-1233	KS	15	37 342,00 Kč	560 130,00 Kč	0,1867%	97,8568%
21	Elektromagnetický ventil	KS	52	10 762,00 Kč	559 624,00 Kč	0,1866%	98,0434%
22	UKAZATEL PAL LUN1635-8	KS	31	17 327,00 Kč	537 137,00 Kč	0,1791%	98,2224%
23	VYSILAC TLAKU LUN 1540.04-8	KS	24	21 650,00 Kč	519 600,00 Kč	0,1732%	98,3957%
24	Vysilač tlaku	KS	20	25 747,00 Kč	514 940,00 Kč	0,1717%	98,5673%
25	Vysilač palivoměru L	ks	34	15 046,00 Kč	511 564,00 Kč	0,1705%	98,7378%
26	Pás upínací pilotní s navijákem	ks	11	46 269,00 Kč	508 959,00 Kč	0,1697%	98,9075%
27	REDBARON GALACTICA BILY	ks	30	15 218,00 Kč	456 540,00 Kč	0,1522%	99,0597%
28	JISTIČ KLIXON	KS	220	2 074,00 Kč	456 280,00 Kč	0,1521%	99,2118%
29	Ventilátor	KS	21	17 225,00 Kč	361 725,00 Kč	0,1206%	99,3324%
30	Palubní hodiny L	ks	16	22 150,00 Kč	354 400,00 Kč	0,1181%	99,4505%
31	SVETLO POLOH.RUDE	KS	20	15 280,00 Kč	305 600,00 Kč	0,1019%	99,5524%
32	Zpětný ventil LUN 7354.83	KS	30	8 610,00 Kč	258 300,00 Kč	0,0861%	99,6385%
33	Relé	KS	50	4 774,00 Kč	238 700,00 Kč	0,0796%	99,7181%
34	Zpětný ventil	ks	44	4 610,00 Kč	202 840,00 Kč	0,0676%	99,7857%
35	TLAKOMER LUN1446.02-8	KS	6	25 620,00 Kč	153 720,00 Kč	0,0512%	99,8369%
36	MATOCE OC 4	KS	1140	100,00 Kč	114 000,00 Kč	0,0380%	99,8749%
37	Vypínač koncový	KS	14	6 990,00 Kč	97 860,00 Kč	0,0326%	99,9076%
38	AMPERMETR LUN 2743.03-8	KS	3	30 093,00 Kč	90 279,00 Kč	0,0301%	99,9377%
39	KONEKTOR PTO6E84S-SR	KS	36	905,00 Kč	32 580,00 Kč	0,0109%	99,9485%
40	PREMOSTENI 1.5.100	KS	352	84,00 Kč	29 568,00 Kč	0,0099%	99,9584%
41	TYC PLCH OC 60-34 ONL2100.7	KS	230	95,00 Kč	21 850,00 Kč	0,0073%	99,9657%
42	ZASUVKA 2RM22BPN10G1V1	KS	24	860,00 Kč	20 640,00 Kč	0,0069%	99,9725%
43	PODLO PRUZ 3	KS	9284	2,00 Kč	18 568,00 Kč	0,0062%	99,9787%
44	PASNIK 59.32	KS	244	65,00 Kč	15 860,00 Kč	0,0053%	99,9840%
45	VIDLICE SR 32 KPN14S5	KS	28	437,00 Kč	12 236,00 Kč	0,0041%	99,9881%
46	VATA SKLENE MITAVER 10	KG	154	78,00 Kč	12 012,00 Kč	0,0040%	99,9921%
47	PLECH 12. 500.2000 421416.42	KG	44	240,00 Kč	10 560,00 Kč	0,0035%	99,9956%
48	Konektor	ks	8	1 037,00 Kč	8 296,00 Kč	0,0028%	99,9984%
49	MANOMETR MA 100 RU OSVIT	KS	6	735,00 Kč	4 410,00 Kč	0,0015%	99,9999%
50	NYT PULK 3.5 EL	KS	260	1,70 Kč	442,00 Kč	0,0001%	100,0000%
<b>Celkem</b>					<b>299 981 013,00 Kč</b>		

**Skupina A** je tvořena prvními třemi položkami (6 % položek c celkového počtu), které ale tvoří celkový podíl na spotřebě 80,6 %. Ty tvoří nejdražší část letounu, je nutné jim věnovat nejvyšší pozornost. S dodavateli jsou uzavřené dlouhodobé kontrakty, jejich dodávky probíhají systémem JIT Just in Time dodání zboží právě v čas. Obvykle u těchto položek se drží pojistná zásoba 1-2 kusy.

**Skupina B** obsahuje 9 položek (18 % z celkového počtu položek) a ty se podílí na celkové spotřebě 15,44 %. Jedná se převážně o dražší přístroje, čelní sklo a jiné speciální letecké materiály. Jedná o přístroje, které jsou atestované, je možné držet o něco větší pojistnou zásobu 5-10 kusů.

**Skupina C** obsahuje 38 položek (77 % z celkového počtu položek) podílející se 3,96 % na celkové spotřebě. Jedná se o levnější agregáty, hutní, spojovací a drobný elektro materiál. Tento materiál se objednává ve velkém množství.

#### 15.1.8 Zhodnocení návrhů

Vytvořením dokumentu Strategie nákupu a doporučenými návrhy na metody řízení dodavatelů, výběru a hodnocení dodavatelů, návrhu na vytvoření Strategického nákupu a řešení současného stavu zásob, kdy doba obratu zásob je příliš vysoká a je nutno se více zabývat optimalizací zásob, více uplatňovat systém nákupu Just in Time a elektronických aukcí. To vše by mělo přispět k dosažení definovaných cílů Strategie nákupu. Tento dokument bude pak dále podkladem pro tvorbu plánů řešení krizových situací. Je výčtem strategických produktů a strategických dodavatelů a návodem, jak s nimi jednat. Přínosem Strategie nákupu je zvýšení vyjednávací síly odběratele, stává se jakýmsi návodem pro zvolení správné techniky vyjednávání s dodavateli. Velkým přínosem a silným vyjednávacím nástrojem zvláště pro nákup bezproblémových položek se mohou stát navrhované elektronické aukce. V případě strategických dodavatelů je pokračování v budování dlouhodobých vtažů tou správnou cestou. Jinak tomu je u dodavatelů úzkoprofilových položek, bohužel zde musíme akceptovat vyšší vyjednávací sílu dodavatele a počítat i s nákupem za vyšší ceny, hlavní prioritou je zajištění dodávek. Bude nutné nastavení všech změn, a to hlavně týkající se způsobu práce nákupčích, a to zejména v problematice výběru dodavatelů, provádění výběrových řízení, dále pak pravidelného automatického hodnocení dodavatelů, způsobu jednání s dodavateli, zvláště pak u zahraničních dodavatelů, kde celkovou spoluprací může ovlivnit i kultura dané země. Aby vše mohlo zdárně fungovat, je zapotřebí průběžného doškolení pracovníků nákupu, zlepšení jejich znalostí a dovedností. Strategie i přesně definuje role Nákupu a jeho odpovědnosti, co vše spadá do kompetentnosti Nákupu. Ze Strategie nákupu se pak odvozuje veškeré Plánování nákupu, na jedné straně vycházející z Obchodního a Výrobního plánu a určující, co je nutné zajistit, v jakém množství, ale na druhé straně nutnost naplánování zdrojů. Plánování může pomoci při strategickém rozhodování a cash flow.

Neméně důležitým cílem celé Strategie nákupu by mělo být řízení zásob. Optimalizace zásob je velmi náročný proces, zvláště je nutná dobrá informační a technologická podpora, jelikož pracujeme s velkým množstvím položek. Dlouhá doba obratu zásob, jak bylo zjištěno, je rizikem zastarávání a znehodnocení zásob, zabírá skladové prostory, náklady na skladování a absorbuje velký objem finančních prostředků, které mohly být využity jinak. V případě

analyzované společnosti, je největší objem zásob soustředěný v rozpracované výrobě. Příčinou této situace je zpomalení prodeje, pokles zakázek, změna původního obchodního plánu a zároveň snaha udržet stávající zaměstnance do doby vyřešení problému. Proto dochází k výrobě na sklad, letouny nejsou dokončovány. Touto problematikou je nutné se začít intenzivně zabývat, je zde velký prostor k ušetření financí, ušetřit skladovací prostory a náklady na skladování, zabránit znehodnocování zásob dlouhodobým skladováním a možnost použít finanční prostředky, vázané v zásobách, za jiným účelem.

Navrhovaný scoring model při výběru dodavatelů umožní výběr dodavatelů při zohlednění více kritérií a pro ně stanovených vah. Správnost výběru dodavatele, posouzení jeho rizikovitosti, výkonnosti a finanční situace je velmi důležitá pro efektivní, bezrizikové a ekonomické zabezpečení dodávek.

Stejně tak navrhované, pravidelné, automatické hodnocení dodavatelů přímo v informačním systému za použití objektivních a subjektivních kritérií, která čerpají data přímo z uzavřených objednávek, dokončených příjmů zboží a hodnocení kvality může pomoci zvýšení výkonnosti Nákupu.

Provedená analýza dodavatelského portfolia a rozdělení dodavatelů do jednotlivých segmentů (dodavatele klíčových položek, dodavatele bezproblémových položek, dodavatele úzkoprofilových položek a strategické dodavatele) podle výše závislosti dodavatele nebo kupujícího a následná doporučení, jak vyjednávat s jednotlivými skupinami dodavatelů, může být strategickým nástrojem pro všechny nákupčí při jejich obchodních jednáních o cenách.

Navržené doporučení, zřízení strategické části Nákupu, jehož náplní by bylo hodnocení dodavatelů, optimalizace zásob, uzavírání dlouhodobých rámcových smluv, nákupní marketing a motivování dodavatelů může rovněž zefektivnit práci Nákupu a zvýšit celkovou výkonnost nákupu.

Stejně tak zlepšení práce celého nákupního oddělení mohou pomoci pravidelná školení celého týmu nákupu zejména ve vyjednávacích technikách, strategii vytváření úspor, optimalizaci zásob.

Dále jsem rozpracovala, po provedení SWOT analýzy Nákupu, návrhy na využití příležitostí a silných stránek Nákupu a na eliminaci slabých stránek a hrozeb Nákup, což může posunout celé oddělení na mnohem vyšší strategickou úroveň nákupu.

V neposlední řadě jsem se zabývala analýzou řízení rizik v Nákupu, identifikovala jsem možná rizika, jejich pravděpodobnost a závažnost dopadu a navrhla opatření pro jejich eliminaci.

Jde zatím převážně jen o ideové návrhy, které ještě zatím nelze bohužel zhodnotit z pohledu kvantifikace nákladů, celkových přínosů pro společnost a eliminaci rizik.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla podrobná analýza nákupního procesu a úrovně dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybrané společnosti a předložení návrhu, jak dosáhnout zvýšení úrovně firemního nákupu a vybudování kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Ne v každé společnosti se Nákup těší vážnosti, jakou si zaslouží. Strategický Nákup významně ovlivňuje konkurenceschopnost firem, pomáhá k dosažení firemních cílů, a proto by měl být respektovaným partnerem pro jiná oddělení firem. K získání takového respektu Nákupu je nutné, aby prokázal svou výkonnost a efektivitu, a to dosažením úspor, snížením nákupního rizika, optimalizací zásob. Nákup je třeba řídit na základě dobře promyšlené strategie.

Cílem teoretické části je získání co nejvíce poznatků z oblasti strategického řízení nákupu, a to zejména v oblasti řízení rizik nákupu, řízení dodavatelských řetězců, logistických technologií zásobování, managementu dodavatelů, výběru a hodnocení dodavatelů, řízení zásob, managementu kvality.

Analytická část práce se podrobně zabývá přezkoumáním současného stavu nákupního procesu, analýzou skladového hospodářství, řízením zásob, řízením dodavatelů, řízením rizik, řízením dodavatelů a systémem vyřizování reklamací. Po podrobném přezkoumání byla zjištěna některá úskalí celého procesu jako je sběr dat a požadavků na nákup, které jsou v některých případech mimosystémové, komplikující práci nákupčích. Náročné pro nákup jsou neustálé změny obchodního plánu a specifikací letadel, což snižuje nákup jeho vyjednávací sílu, prioritou se stává pouhé zajištění požadovaného materiálu. Návrhem je využití elektronických výběrových řízení.

Jedním z dalších účinných nástrojů nákupu je správná metoda výběru dodavatelů a jejich pravidelné hodnocení. Jelikož se při výběru dodavatelů nejvíce klade důraz na cenu a kvalitativní schválení dodavatele, dalším návrhem je využití metody scoring model při výběru dodavatelů a zohlednění i jiných kritérií. Dále zautomatizování systému hodnocení dodavatelů a využití modelu pro hodnocení dodavatelů v používaném informačním systému.

Všechny tyto dílčí návrhy jsou vlastně obsahem komplexního návrhu této práce na vytvoření dokumentu Strategie nákupu. Součástí návrhu na vytvoření tohoto dokumentu je provedení analýzy dodavatelského portfolia, SWOT analýzy a ABC analýzy, vyhodnocení ukazatelů a doby obratu zásob a rychlosti obratu zásob a následující doporučení, která by v podstatě přetvořila současný nákup na strategický, čímž i přispěla ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a tím bylo dosaženo cíle této diplomové práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ALBERTINA CZ GOLD EDITION, © 2022. [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: [http://albertina.bisnode.cz/ws\\_alb\\_V1/ws\\_alb.dll/wsd/](http://albertina.bisnode.cz/ws_alb_V1/ws_alb.dll/wsd/)

BOBÁK, Roman, Pavlína PIVODOVÁ a Veronika POLÁKOVÁ, 2013, *Production and Logistics Performance of Czech and Slovak Companies* In Journal of Competitiveness, 1/2013, ISSN 1804-1728 DOI: 10.7441/joc.2013.01.07

ČERVENÝ, Radim a kol., 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074004148.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika-procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.

EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1828-3.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-598-6

HALLIKAS, Jukka, Mika IMMONEN a Saara BRAX, 2021. *Digitalizing procurment: the impact of data analytics on supply chain performance*. In. Supply Chain Management: An International Journal 26/5, 2021, pp. 626-646, ISSN 1359-8546, doi: 10.1108/SCM-05-2020-0201

HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT, 1990. *Řízení zásob*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-55-2.

CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL, 2016. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. Boston: Pearson. ISBN 9781292093567.

Interní dokumenty společnosti

JIRSÁK, Petr, Michal MERVÁT, Marek VINŠ, 2012. *Logistika pro ekonomy-vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-958-6.

JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK, 2014. *Purchasing and supply chain management: a sustainability perspective*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780415690881.

JUROVÁ, Marie a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

- KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK, 2011. *Firemní nákupy a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6313-2.
- KLAPALOVÁ, Alena, 2011. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8167-3.
- LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
- LUKOSZOVÁ, Xenie a kol., 2012. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-89-7.
- LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON, 2012. *Purchasing and Supply Chain Management*. Pearson. ISBN 978-0-273-72368-4.
- MACUROVÁ, Pavla a kol., 2011. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-2538-0.
- MÁLEK, Zdeněk, 2008. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-729-3.
- NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-152-6.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 9788072615612.
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, Petr a kol., 2008. *Arts logistics*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-1412-3.
- RATHOUSKÝ, Bedřich, Petr JIRSÁK a Martin Staněk, 2016. *Strategie zdroje SCM*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-639-5.
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- SPEJCHALOVÁ, Dana, 2012. *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-68-4.
- ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.



TICHÝ, Jaromír, 2021. *Logistické systémy*. Praha: VŠFS. ISBN 978-80-7408-225-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7017-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

KPN	kusovníková položka nakupovaná
KPV	kusovníková položka vyráběná
SOŘS	System organizace řízení společnosti
IS LN	informační systém LN
PSND	pohotovostní sklad náhradních dílů
EASA Form 1	European Union Aviation Safety Agency Form 1
FAA 8130-3	Federal Airworthiness Authority 8130-3
OEM	Original Equipment Manufacturer
HNV	hlášení neshod výroby
8DR	8D Report
AOG	aircraft on ground
IDC	identification code
ZOV	zápis o vadách
MAUC	průměrná skladová cena
POA	Production Organisations Approvals
DOA	Design Organisations Approval
MOA	Maintenance Organisations
MTOA	Maintenance Training Organisations
PART 145	hlava 145
FAR 145	Federal Airworthiness Requirement
QMS	quality management system
QM	quality management
PIR	Process Improvement Request
NO/PO	nápravné/preventivní opatření
THN	technická hospodářská norma

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Přechod od operativního nákupu ke strategii nákupu a partnerství s dodavateli (vlastní zpracování podle Červený a kol., 2013, s. 31).....	18
Obrázek 2 Procurement process (Hallikas, Immonen a Brax, 2021, s.635).....	23
Obrázek 3 Nákupní marketing (Tomek a Vávrová, 2011, s. 275).....	25
Obrázek 4 Dodavatelská matice (vlastní zpracování podle Nenadál, 2006, s. 55).....	31
Obrázek 5 Diagram příčina následku (Nenadál a kol., 2018, s. 57).....	39
Obrázek 6 Organizační schéma [interní zdroj společnosti].....	43
Obrázek 7 Mapa procesů organizace [interní zdroj společnosti].....	45
Obrázek 8 obrátka zásob [interní zdroj společnosti].....	56
Obrázek 9 Schéma procesu řízení rizik [interní zdroj společnosti].....	65
Obrázek 10 Procesní mapa nákupu [interní zdroj společnosti].....	80
Obrázek 11 <i>Definice parametrů – objektivní kritéria [interní zdroj společnosti]</i> .....	91
Obrázek 12 Nastavení hodnot kritérií [interní zdroj společnosti].....	92
Obrázek 13 Nastavení hodnocení dodavatele [interní zdroj společnosti].....	93

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled vybraných nástrojů pro posuzování rizik v logistice a jejich použitelnosti (vlastní zpracování podle Macurová a kol., 2011, s. 81) .....	22
Tabulka 2 Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování dle interních dat společnosti) .....	51
Tabulka 3 Nepohyblivé zásoby (vlastní zpracování dle firemních dat) .....	57
Tabulka 4 Tabulka hodnot pravděpodobnosti vzniku rizika [interní zdroj společnosti] .....	65
Tabulka 5 Závažnost následku rizika [interní zdroj společnosti] .....	66
Tabulka 6 Vývoj cen (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 7 Analýzy dodavatelského portfolia (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 8 Segmentace dodavatele (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 9 SWOT analýza nákupního oddělení (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 10 Předložené nabídky (vlastní zpracování) .....	89
Tabulka 11 Nabídky a specifikace váhy kritéria (vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 12 Váhy a přepočtené hodnoty (vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 13 Vážené relativní hodnoty kritérií, celkové skóre (vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 14 Kritéria pro analýzu (vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 15 Hodnocení rizika a navrhované opatření (vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 16 Výrobní a logistické ukazatele společnosti (Albertina, 2022) .....	97
Tabulka 17 ABC analýza (vlastní zpracování) .....	98